

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**Carrera de Auditoría**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A VENTAS, CRÉDITO EN VENTAS  
Y RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR PARA LA  
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DE VENTAS DE LA CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y  
SUMINISTROS DE SALUD”**

**POSTULANTE:**

EVELYN ANTONIA HILAQUITA CHOQUETICLLA

**TUTOR:**

Mg.Sc. AUSBERTO CHOQUE MITA

LA PAZ – BOLIVIA

## **AGRADECIMIENTOS**

**A:** Lic. Ausberto Choque Mita, por su dirección en la elaboración del presente Trabajo, mi reconocimiento como Tutor y Docente en la Universidad.

**A:** Lic Marco Tapia Quiroga; mi Agradecimiento y Admiración por su instrucción profesional, por su enseñanza impartida llena de profesionalismo y sabiduría, conocimientos que llevaré en mi carrera laboral. Mi agradecimiento más profundo por brindarme la oportunidad de trabajar y colaborar en el departamento Contable de CEASS junto a su persona para iniciar mi trayectoria profesional.

**A:** Lic. Rolando Torres, por su instrucción llena de sabiduría y experiencia, por compartir sus grandes conocimientos que llevaré a lo largo de mi carrera.

**A:** Ing. Guillermo Linares Jemio, por brindarme la oportunidad de formar parte de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud.

**A:** Lic José Segurondo por orientarme y guiarme en la elaboración del presente Trabajo.

**A:** Lic Rodolfo Ayala, su orientación profesional y personal fue de gran importancia para la culminación del presente Trabajo.

A mi querida Universidad Mayor de San Andrés por acogerme en el desarrollo y culminación de mi carrera.

A la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud por acogerme en sus instalaciones para realizar el presente trabajo e impulsarme en el campo laboral.

*En el presente Trabajo Dirigido, he plasmado lo mejor de mí; profesional y humanamente, con el apoyo de mis queridos Padres y hermanos,*

*Lo dedico a quién jamás me abandona, al que esta conmigo en todo momento...*

*Quien, es mi motivo de esperanza... mi Padre Eterno.*

## RESUMEN

El presente trabajo dirigido titulado: "Evaluación y Seguimiento a Ventas, Crédito en Ventas y Recuperación de las Cuentas por Cobrar para la elaboración del manual de políticas y procedimientos de ventas de la Central de abastecimiento y Suministros de Salud" desarrollado en esta Entidad descentralizada del Ministerio de Salud y Deportes, tiene por objeto el diseñar y proponer un manual de política y procedimientos para la otorgación de crédito en ventas, en la C.E.A.S.S. ( Central de Abastecimiento y Suministros de Salud)

El periodo de análisis de la información de la presente investigación es de 6 meses calendario, desde el mes de abril a octubre de la gestión 2010, aplicando una metodología aplicada utilizando técnicas de observación directa y entrevistas a funcionarios claves de la C.E.A.S.S.

El documento está compuesto por las siguientes secciones: i) Sección Propositiva, Antecedentes; ii) Sección diagnóstica de la institución, marco conceptual y marco legal, iii) Marco práctico que realiza una evaluación y seguimiento del estado de cuentas de la institución e identifica el FODA institucional; iv) Descripción de la propuesta del manual de políticas y procedimientos; v) Sección conclusiva sobre las conclusiones y recomendaciones del trabajo; vi) Bibliografía y Anexos.

Los resultados del trabajo son producto de un diagnóstico exhaustivo, identificando los mayores problemas que se han encontrado en las ventas al crédito y donde se ha constatado que existe una deficiencia en la documentación de respaldo de dichas ventas, lo cual aumenta el riesgo de recuperabilidad de las cuentas. Ante la ausencia de una guía que uniformice el proceso de ventas, se ha propuesto un manual de ventas al contado y al crédito, que involucre tres procedimientos: ventas otorgadas al contado, ventas otorgadas al crédito y seguimiento a las ventas al crédito.

El presente manual deberá ser consensuado y al ser implementado se pretende alcanzar que la C.E.A.S.S. cuente con un instrumento que permitirá conocer las tareas administrativas, describiendo detalladamente los procesos ejecutados por cada funcionario, involucrado en el proceso de ventas, de la organización, a la vez, mejorar el control de la parte ejecutiva a las tareas delegadas a los funcionarios de la misma, y finalmente servirá como documento informativo y de capacitación al nuevo personal a ser contratado por la organización.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A VENTAS, CRÉDITO EN VENTAS Y  
RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR PARA LA ELABORACIÓN  
DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS DE LA  
CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

**ÍNDICE**

**CAPÍTULO I**

**SECCIÓN PROPOSITIVA**

<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	1
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO</b> .....	2
2.1. Justificación Teórica .....	2
2.2. Justificación Práctica .....	2
2.3. Justificación Metodológica .....	3
<b>3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO</b> .....	4
3.1. Objetivo General .....	4
3.2. Objetivos Específicos .....	4
<b>4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	4
4.1. Planteamiento del problema .....	4
4.2. Formulación del problema .....	5
4.3. Sistematización del problema .....	5
<b>5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
5.1. Tipo Investigación .....	6
5.1.1. Investigación Aplicada .....	6
5.1.2. Método Inductivo .....	6
5.1.3. Método Histórico Documental .....	7
5.1.4. Método lógico .....	7
5.2. Fuentes de Información y Técnicas de Estudio .....	7
5.2.1. Fuentes de Información .....	8

5.2.1.1. Fuente de información primaria .....	8
5.2.1.2. Fuente de información secundaria.....	8
5.2.2. Técnicas de recolección de Información .....	8
5.2.2.1. Observación directa.....	8
5.2.2.2. Medición .....	9
5.2.3. Procedimientos para la obtención de Información.....	10
5.2.3.1. Entrevistas .....	10
5.2.3.3. Inspección de la documentación.....	10
5.2.3.4. Evaluación del desempeño.....	10
5.2.3.5. Flujogramas .....	10
5.2.3.6. Análisis FODA .....	11
<b>6. ALCANCES O LÍMITES .....</b>	<b>12</b>
6.1. Espacialidad .....	12
6.2. Temporalidad.....	12
6.3. Unidad de Análisis .....	12

## **CAPÍTULO II SECCIÓN DIAGNÓSTICA**

<b>1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES .....</b>	<b>13</b>
1.1. Ministerio de Salud y Deportes .....	13
1.2. Consideraciones Generales de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud - CEASS .....	14
1.2.1. Antecedentes .....	14
1.2.2. Valores de la C.E.A.S.S .....	16
1.2.3. Visión .....	16
1.2.4. Misión.....	16
1.2.5. Marco Legal de la CEASS.....	16
1.2.6. Características de los Medicamentos Esenciales .....	17
1.2.7. Servicios que presta.....	17
1.2.8. Estructura Organizacional .....	18
1.2.9. Dependencias de la dirección ejecutiva de CEASS .....	18
1.2.9.1. Unidad Administrativa Financiera (UAF).....	18
1.2.9.2. Unidad Técnica Logística (UTL) .....	19
<b>2. CONSIDERACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD .....</b>	<b>22</b>

2.1. Relaciones de dependencia.....	23
2.2. Relaciones de Supervisión .....	23
2.3. Normas a cumplir.....	23
<b>3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>24</b>
3.1. Definiciones de auditoría .....	24
3.1.1. Auditoría .....	24
3.1.2. Auditoría Gubernamental .....	24
3.1.3. Auditoría Operacional.....	24
3.2. Definición de Contabilidad .....	25
3.2.1. Contabilidad .....	25
3.3. Definición de Cuentas por Cobrar.....	25
3.3.1. Clasificación de las Cuentas por Cobrar .....	25
3.3.1.1. Cuentas por cobrar exigibles a Corto y Largo Plazo.....	25
3.3.1.2. Cuentas por cobrar a corto plazo según su origen .....	26
3.4. Activos Corrientes o Circulantes.....	26
3.4.1 Rotación de las Cuentas por Cobrar .....	27
3.5. Manual.....	28
3.5.1. Manual de Funciones .....	28
3.5.2. Manual de Procedimientos.....	28
3.5.3. Manual de Procesos.....	29
3.5.3.1. Procedimiento.....	30
3.6. Definición de Políticas.....	30
3.6.1. Políticas.....	30
3.6.2. Políticas de Venta .....	30
<b>4. MARCO LEGAL .....</b>	<b>31</b>
4.1. Ley Nº 1178: Ley de Administración y Control Gubernamentales .....	31
4.1.1. Finalidad y Ámbito de Aplicación.....	31
4.1.2. Los Sistemas de Administración y de Control .....	32
4.1.2.1. Sistema para ejecutar las actividades programadas ....	32
4.1.2.2. Sistema para controlar la gestión del Sector Público....	32
4.1.3. Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior .....	33
4.1.3.1. Sistema de Control Interno .....	33
4.1.3.2. Sistema de Control Externo .....	34
4.1.4. Atribuciones Institucionales.....	35
4.1.5. Responsabilidad por la Función Pública .....	36



4.2. Decreto Supremo 23318 – A: Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública (Modificado), Decreto Supremo N° 26237 del 29/06/01 .....	37
4.2.1. Fundamento y alcance .....	37
4.2.1.1. Fundamento.....	37
4.2.1.2. Alcance .....	37
4.2.2. Responsabilidad administrativa.....	37
4.2.2.1. Naturaleza de la responsabilidad administrativa.....	37
4.2.2.3. Forma de Determinación .....	38
4.2.2.4. Sanciones aplicadas por la Autoridad Competente .....	38
4.2.2.5. Sujetos de responsabilidad administrativa.....	38
4.2.2.6. Período de Prescripción.....	38
4.2.3. Responsabilidad ejecutiva.....	38
4.2.3.1. Naturaleza de la responsabilidad ejecutiva.....	38
4.2.3.2. Gestión ejecutiva deficiente o negligente.....	39
4.2.3.3. Causales para la determinación de Responsabilidad Ejecutiva .....	39
4.2.3.4. Sujeto pasible de responsabilidad ejecutiva .....	39
4.2.3.5. Prescripción .....	40
4.2.3.6. Evidencias para el dictamen .....	40
4.2.4. Responsabilidad civil.....	40
4.2.4.1. Naturaleza de la responsabilidad civil.....	40
4.2.4.2. Definición .....	40
4.2.4.3. Causales para la determinación de la Responsabilidad Civil.....	41
4.2.4.4. Sujetos de Responsabilidad Civil.....	41
4.2.4.5. Prescripción .....	41
4.2.4.6. Características del dictamen de responsabilidad civil...	42
4.2.5. Responsabilidad penal .....	42
4.2.5.1. Naturaleza de la responsabilidad penal .....	42
4.2.5.2. Indicios de responsabilidad penal .....	42
4.2.5.3. Denuncia o querrela .....	42
4.2.5.4. Sujetos de Responsabilidad Penal .....	42
4.2.5.5. Sanción.....	43
4.2.5.7. Tipificación del Delito .....	43
4.3. Descripción del Reglamento de funciones y operaciones del Departamento de Contabilidad de la CEASS .....	44
4.4. Sistema de Contabilidad Integrada (SCI).....	45
4.4.1. Normas Básicas de Contabilidad Integrada Gubernamental.....	45
4.4.1.1. Concepto y Finalidad de las Normas Básicas.....	45

4.4.1.2. Jerarquía de las Normas Legales y Técnicas aplicables al SCI.....	46
4.4.2. Sistema de Contabilidad Integrada (SCI) .....	46
4.4.2.1. Definición .....	46
4.4.2.2. Objetivos del Sistema de Contabilidad Integrada .....	47
4.4.3. Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada.....	48
4.4.3.1. Proceso del Sistema de Contabilidad Integrada .....	48
4.4.4. Principios de Contabilidad Integrada.....	52
4.5. Normas de Auditoría Gubernamental .....	61
4.5.1. Introducción.....	61
4.5.2. Auditoría Gubernamental .....	61
4.6. Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamentales .....	69
4.6.1. Sección (1000): Principios de Control Interno .....	70
4.6.2. Sección (2000) Normas Generales y Básicas de Control Interno .....	72

### **CAPÍTULO III MARCO PRÁCTICO**

<b>1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>79</b>
1.1. Planificación .....	79
1.1.1. Conocimiento General de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud.....	79
1.1.1.1. Metodología de Registro de Ingresos en el Sistema de Contabilidad Integrada de la CEASS .....	80
1.1.2. Análisis FODA al actual Departamento de Contabilidad.....	80
1.1.2.1. Fortalezas.....	81
1.1.2.2. Oportunidades.....	81
1.1.2.3. Debilidades.....	81
1.1.2.4. Amenazas .....	82
1.1.3. Identificación de la población sujeto a revisión .....	82
1.1.3.1. Informes Económicos.....	83
1.1.3.2. Ciclo de Operaciones en la CEASS .....	83
1.1.3.3. Seguimiento a las Ventas a Crédito y su Recuperación.....	85
1.1.4. Aplicación de Entrevistas para la recolección de información .....	85
1.1.5. Planificación para el cumplimiento de los Objetivos Específicos .....	86

1.1.5.1. Objetivo Específico N° 1 .....	86
1.1.5.2. Objetivo Específico N° 2.....	86
1.1.5.3. Planificación para Objetivo específico N° 3.....	88
1.2. Ejecución .....	90
1.2.1. Revisión de los Informes Económicos: .....	90
1.2.2. Rotación de las cuentas por cobrar de las 11 regionales de CEASS ...	93
1.3. Resultados de las técnicas de recolección de datos.....	96
1.3.1. Observación directa .....	96
1.4. Conclusión .....	98
1.4.1. Respecto a los Informes Económicos.....	98
1.4.2. Respecto a la Rotación de cuentas por cobrar .....	104
1.5. Comunicación de resultados .....	105
1.6. Informe del trabajo desarrollado.....	107
1.7. Necesidad de la elaboración de un manual .....	108

## **CAPÍTULO IV**

### **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA REFERIDO AL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS**

<b>1. POLÍTICAS DE VENTAS AL CRÉDITO Y AL CONTADO .....</b>	<b>110</b>
1.1. Políticas para ventas otorgadas a crédito .....	110
1.2. Políticas para ventas otorgadas al contado .....	113
1.3. Seguimiento a las cuentas por cobrar.....	115
<b>2. IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS DE VENTAS AL CRÉDITO Y AL CONTADO .....</b>	<b>115</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>117</b>

## **CAPÍTULO V**

### **SECCIÓN CONCLUSIVA**

<b>1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>133-196</b>



# SECCIÓN PROPOSITIVA



# **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A VENTAS, CRÉDITO EN VENTAS Y RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS DE LA CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

## **I. SECCIÓN PROPOSITIVA**

### **1. ANTECEDENTES**

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de un país son las políticas de salud encargadas de garantizar y otorgar el derecho a la salud, bien estar y calidad de vida de cada uno de sus habitantes. La Constitución Política del Estado de Bolivia, en su Art. 41º; garantiza a la población el abastecimiento de medicamentos a costos accesibles, evitando así la acción monopólica en la adquisición y suministro de fármacos, considerando que los medicamentos constituyen un fin social y no un fin comercial.

La Central de Abastecimiento y Suministros de Salud es una institución pública descentralizada de carácter social, sin fines de lucro, cuya sigla es conocida como CEASS, que asume funciones delegadas por el Ministerio de Salud y Deportes, encargada del almacenamiento, distribución y comercialización de medicamentos e insumos médicos, asegurando su disponibilidad a nivel nacional y accesibilidad a bajos precios. En su función social y solidaria la CEASS mantiene el principio de credibilidad ante todo el pueblo boliviano.

Para llegar a los nueve departamentos del país, la CEASS cuenta con once regionales distribuidas en las nueve capitales de departamento, incluyendo las ciudades intermedias de Riberalta y Tupiza. La oficina Central está ubicada en la Ciudad de El Alto del departamento de La Paz, el mismo donde se realizó el presente trabajo.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

### **2.1. Justificación Teórica**

Siendo la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud el brazo operativo del Ministerio de Salud y Deportes para el almacenamiento, distribución y comercialización de Medicamentos e Insumos Médicos; además de ser el principal proveedor del sistema público de salud, la Máxima Autoridad Ejecutiva debe contar con información útil, eficaz y oportuna para la toma de decisiones.

La implementación de mecanismos, propuestos en el presente trabajo, para la administración de las ventas al momento de realizarlas y al momento de evaluarlas, pretende proporcionar información integra, útil y sobre todo confiable, si se logra que la información sea elaborada correctamente desde la solicitud de cada cliente a la emisión de factura; contando con Informes Económicos confiables.

### **2.2. Justificación Práctica**

La Oficina Central de la CEASS recibe los “Informes Económicos”, los cuales contienen la información del movimiento económico de ventas al contado, crédito y recuperación de cuentas por cobrar de cada una de sus regionales, éstos son elaborados por los jefes regionales, quienes son responsables de ejecutar, administrar, dirigir y controlar el trabajo de la Regional a su cargo de acuerdo a las políticas estrategias y objetivos que fije la Institución.

Esta información es remitida al departamento de Contabilidad de la Oficina Central; y en base a su evaluación y seguimiento del estado de cada una de sus Regionales el departamento de Contabilidad reporta, entre otros, cifras exactas y saldos reales de las ventas al contado, las ventas al crédito y la recuperación de créditos a la Unidad Administrativa Financiera para una adecuada toma de decisiones.

Los informes de Auditoría Interna como CEASS.INF.UAI.Nº 007/2009, Auditoría Especial de Ingresos en la Oficina Central de CEASS, recomiendan reglamentar el Proceso de Ventas de Medicamentos e Insumos Médicos al Contado y Crédito, lo que refleja que la oficina central de la CEASS debe implementar controles más efectivos y realizar un seguimiento de toda la información remitida por cada una de sus Regionales.

El Estado de todas las cuentas del Activo Exigible, técnicamente debería mostrar el conjunto de derechos que posee una institución sobre terceras personas, para esto es necesario contar con un reporte de seguimiento e información con el objetivo de proporcionar información cuantificada referente a los montos totales y exactos de recuperación pendientes de cobro

La ausencia de directrices para el seguimiento de las ventas al crédito y su recuperación; ha provocado que en su momento no se cuente con la documentación de respaldo necesaria para asegurar su recuperación y tampoco contar con información para la elaboración de los cuadros de control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

### **2.3. Justificación Metodológica**

Los métodos que se utilizaran en el presente trabajo serán: el descriptivo, inductivo y deductivo, partiendo de lo general para llegar a lo específico y viceversa que sirvan para proponer el modelo más adecuado que se adapte a la institución y respete la normativa legal vigente para la venta al contado y al crédito.

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un manual para políticas y procedimientos para la otorgación de ventas al contado y a crédito, en la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud dependiente del Ministerio de Salud y Deportes.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Revisar, verificar, recopilar la información relacionada a ventas (contado y crédito) y la recuperación de los créditos de las once regionales dependientes de la Oficina Central de C.E.A.S.S.
- Realizar la Rotación de las Cuentas por Cobrar
- Elaborar los cuadros de control y seguimiento de las ventas a crédito y su recuperación.
- Proporcionar información útil, oportuna y confiable de los saldos de estas tres cuentas, a las diferentes unidades de la institución, en especial a la Máxima Autoridad Ejecutiva.

### **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Planteamiento del problema**

Durante el estudio preliminar realizado a la documentación e información de los procedimientos referente a las ventas al contado y la recuperación de cuentas por cobrar por concepto de ventas al crédito de la C.E.A.S.S., se identificó los siguientes factores:



- El adecuado control interno que se debe implementar para el movimiento de ingresos.
- No se cuenta con los saldos reales de estas dos cuentas.
- Las cuentas por cobrar en mora es consecuencia de la falta de respaldo de las ventas al crédito para la exigencia de su cobro.
- No se cuenta con políticas claras y procedimientos estandarizados de ventas.

#### **4.2. Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar la administración y recuperabilidad de cuentas de ventas al crédito y evitar el riesgo de pérdida por falta de un cobro oportuno en la C.E.A.S.S.?

#### **4.3. Sistematización del problema**

¿Cómo se puede minimizar el riesgo de recuperabilidad de las cuentas por cobrar debido a ventas al crédito?

¿Cuáles son los parámetros de cumplimiento de las ventas tanto al contado y crédito en la CEASS?

¿Cómo se puede mejorar la verificación de los saldos en cuentas de ventas y cuentas por cobrar en el CEASS?

¿Qué instrumento se puede diseñar para mejorar las actividades de ventas al crédito en la CEASS?

### **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

“La metodología es la ciencia del método: es el conocimiento del método en general, de su mejor diseño, la metodología de la investigación es la teoría del método. En el

proceso de la investigación, la metodología permite la formulación de métodos de la delimitación y selección del conjunto de procedimientos que deben usarse en él.”<sup>1</sup>

## **5.1. Tipo Investigación**

“Una clasificación de la investigación responde a los propósitos que en ella se persiguen. Tradicionalmente se conocen dos formas básicas de realizar investigación científica: investigación pura y la investigación aplicada.”<sup>2</sup>

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó diferentes tipos de estudio, que son los siguientes:

### **5.1.1. Investigación Aplicada**

“La investigación aplicada utiliza el conjunto de principios y teorías desarrolladas por la investigación pura y, además, persigue su contrastación con la realidad. Se llama aplicada porque utiliza el contexto teórico para el análisis de casos y fenómenos concretos, en la búsqueda de soluciones concretas.”<sup>3</sup>

### **5.1.2. Método Inductivo**

“El método inductivo es un proceso en el que, a partir de casos particulares, de fenómenos aislados se obtienen conclusiones generales o leyes universales. Es un método general, que se aplica a todas las ciencias, pero no a todas las etapas del proceso.”<sup>4</sup>

Este método de investigación teórica, de obtención de conocimientos, va al descubrimiento de la causa que dieron los hechos y al descubrimiento de leyes, es decir: causa - hechos- efectos (leyes).

---

<sup>1</sup> Lic. MSc. Jorge Céspedes, Metodología de la investigación para el desarrollo del proyectos/tesis, Maestría en “Administración de empresas” MBA, CEMLA, pag. 119.

<sup>2</sup> Idem. Pag. 125.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem, pag. 119.

Con la inducción se llega a un contacto directo con el fenómeno observado, para establecer los principios generales y normas que originan el tratamiento a las cuentas por cobrar. Las técnicas que se utiliza para la aplicación de este método son: la observación directa y estudio de relaciones.

### **5.1.3. Método Histórico Documental**

“En este método se estudian antecedentes, causas, condiciones históricas, en que surge y se desarrolla el problema. Se parte del hecho de que todo objeto y fenómeno surge en un momento histórico determinado, sigue un curso cronológico, y concluye en otro momento histórico se ocupa del estudio en detalle de las condiciones y características en las cuales se inicia desarrolla y concluye un fenómeno.”<sup>5</sup>

El método documental se refiere al análisis de escritos de un determinado tema, para establecer relaciones, diferencias respecto al objeto de estudio.

### **5.1.4. Método lógico**

Es el método integrante al anterior que permite despejar aquellos elementos secundarios e irrelevantes del objeto del estudio.

## **5.2. Fuentes de Información y Técnicas de Estudio**

“Son dos los métodos, mediante los cuales se puede obtener los datos deseados: Datos publicados por fuentes gubernamentales y propios de la institución y datos a través de la realización de una encuesta.”<sup>6</sup> El método utilizado en la presente investigación se refiere a los datos publicados que tienen origen en fuentes externas a la institución y la que se genera en la misma.

---

<sup>5</sup> Idem, pag. 121.

<sup>6</sup> Alvarado Hernán, Análisis e interpretación de Estados Financieros. pag 59.

### **5.2.1. Fuentes de Información**

Las fuentes de información utilizadas son las siguientes:

#### **5.2.1.1. Fuente de información primaria**

Es la información que se obtuvo a través de la observación, indagación y experiencia con el personal del Departamento de Ventas de la CEASS.

#### **5.2.1.2. Fuente de información secundaria**

Estas fuentes de información, recopilada y almacenada en la propia institución relacionada a:

- Informes económicos de las distintas regionales.
- Saldos de las cuentas por cobrar.
- Balance General y Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2009.
- Resoluciones administrativas de creación de la CEASS.
- Disposiciones Legales en vigencia.
- Manual de Organizaciones y Funciones.
- E información del marco legal.

### **5.2.2. Técnicas de recolección de Información**

Las técnicas para obtener información fueron:

#### **5.2.2.1. Observación directa**

La observación directa es aquella través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social.”<sup>7</sup>

En proceso de observación consta de cinco partes, que son las siguientes:

- El objeto de la observación.
- El sujeto de la observación, las condiciones, los medios y el sistema de conocimiento a partir del cual se plantea la finalidad de la observación.

#### **5.2.2.2. Medición**

Es el proceso de comparación de una determinada función con una magnitud homogénea toma como unidad de comparación, cuyo proceso de obtención de información consiste en comparar magnitudes medibles y conocidas para cumplir operaciones lógicas necesarias y representar la información de manera numérica.

- a. Diagnóstico de la Institución referente a su misión y visión, movimiento interno e interrelación con su entorno.
- b. Estudio del manual de funciones del departamento de Contabilidad
- c. Inspección y análisis de la documentación referente a las ventas y cuentas por cobrar de las diferentes regionales.
- d. Análisis de los Informes Económicos de las Regionales gestión 2009.
- e. Aplicación del ciclo de operaciones de cuentas por cobrar.
- f. Aplicación de procedimientos de cálculos matemáticos.
- g. Elaboración de cuadros de seguimientos a ventas al crédito y su recuperación.

---

<sup>7</sup> Sabino, C. (1997) Proyecto de Investigación. Segunda Edición, Editorial Episteme, C.A.

### **5.2.3. Procedimientos para la obtención de Información**

Los procedimientos que aplicarán para relevar información primaria del Departamento de Contabilidad de la CEASS, fueron los siguientes:

#### **5.2.3.1. Entrevistas**

Es un instrumento muy utilizado para obtener información y considera la interacción entre el entrevistado y el entrevistador, y consiste en conversar sobre algún tema específico. La entrevista puede ser estructurada y no estructurada. Se utilizó este procedimiento para el relevamiento de información del Departamento de Contabilidad de la CEASS.

#### **5.2.3.3. Inspección de la documentación**

Se realizó la inspección de la Documentación: para obtener información suficiente y competente de los Informes Económicos de la gestión 2009 de las once Regionales de la CEASS.

#### **5.2.3.4. Evaluación del desempeño**

Esta técnica se utilizó para la evaluación de los controles internos respecto al seguimiento que se realiza a las ventas a crédito y su recuperación.

#### **5.2.3.5. Flujogramas**

Esta herramienta es muy eficaz y objetiva que representa en forma gráfica y secuencial mediante símbolos un conjunto de operaciones para evaluar en forma inicial las actividades de control del Departamento de Contabilidad de CEASS.

### 5.2.3.6. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para elaborar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo contar con un diagnóstico integral y en función a ello tomar decisiones oportunas de acuerdo a los objetivos y políticas formuladas. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las cuatro palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las Fortalezas y Debilidades son internas, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder controlarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la organización y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables explorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Empresa, que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, y actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

## **6. ALCANCES O LÍMITES**

En el presente trabajo se realizará la evaluación y seguimiento de las operaciones de las ventas al contado y las cuentas por cobrar por concepto de ventas al crédito del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2009, así también, como la evaluación de los métodos de control aplicados por la Institución para el tratamiento y composición de los saldos de estas cuentas pertenecientes al activo exigible de la CEASS.

El ámbito se enmarca dentro de los límites de aplicación del Sistema de Administración de Control Gubernamental y las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada.

### **6.1. Espacialidad**

El presente trabajo se desarrollo en las oficinas centrales de la CEASS ubicado en la ciudad de El Alto del Departamento de La Paz.

### **6.2. Temporalidad**

El trabajo de Investigación y de campo, que conlleva la acumulación de información, procesamiento de datos, análisis y seguimiento a la información requerida abarcará un período de 6 meses calendario, desde el mes de abril a octubre de la gestión 2010.

### **6.3. Unidad de Análisis**

El área donde se procesa la información del movimiento de las ventas fue departamento de Contabilidad de la Oficina Central del CEASS, donde se recibe toda la información contable de las once regionales a su cargo.





# SECCIÓN DIAGNÓSTICA



## **II. SECCIÓN DIAGNÓSTICA**

### **1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

#### **1.1. Ministerio de Salud y Deportes**

##### **Misión**

El Ministerio de Salud y Deportes es la institución encargada de formular políticas, normar y regular el que hacer en salud, sus acciones son integrales, promoviendo la investigación y el desarrollo de tecnologías, cuenta con un sistema de información confiable, accesible y amigable para la oportuna toma de decisiones que permitan brindar servicios de calidad.

##### **Visión**

El Ministerio de Salud y Deportes consolida su rectoría en materia de salud en el país, cuenta con recursos humanos altamente capacitados y con compromiso social, dispone de un sistema de información que responde a los requerimientos de los usuarios, las inversiones en salud son crecientes y sostenibles, manteniendo racionalidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos, desarrollando procesos oportunos y efectivos, mejorando permanentemente la salud de la población.

##### **Objetivos estratégicos**

- Contar con RRHH altamente capacitados, comprometidos y motivados.
- Mejorar el clima laboral.
- Contar permanentemente con información de calidad.
- Mejorar la eficiencia del servidor público de salud.
- Incrementar la transparencia en el manejo de los recursos.

- Mejorar la racionalidad y eficiencia en la ejecución de presupuesto.
- Incrementar recursos financieros para salud.
- Mejorar la gestión administrativa, financiera y legal.
- Mejorar el nivel de logro de objetivos de gestión (POA).
- Incrementar el número de proyectos de investigación y de desarrollo tecnológico.
- Mejorar coordinación Intrasectorial e Intersectorial.
- Mejorar la gestión de calidad en los servicios de salud.
- Fortalecer el poder socio comunitario y el control social.
- Mejorar hábitos de cuidado de la salud.
- Reducir los daños a la salud por desastres y emergencias.
- Mejorar los niveles de práctica deportiva y recreacional.
- Lograr el acceso universal a los servicios de salud – Reducir la exclusión social en salud.
- Mejorar el estado de salud de la población para Vivir Bien.

## **1.2. Consideraciones Generales de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud - CEASS**

### **1.2.1. Antecedentes**

La CEASS es una institución pública descentralizada de carácter social, sin fines de lucro, La Central de Abastecimiento y Suministros de Salud, es el instrumento técnico, administrativo, encargado del abastecimiento, almacenamiento, provisión, suministro y donación de medicamentos esenciales para cubrir las necesidades de los tres niveles de atención, asegurando su disponibilidad y accesibilidad a precios bajos.

La CEASS fue creada mediante Resolución Ministerial No. 600/90 de 4 de julio de 1990 y adecuada a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo “LOPE” mediante D.S. No. 25987 de 16/nov/2000 y está reglamentada por la Ley del Medicamento y su D.S. Reglamentario No. 25235 de 30 de noviembre de 1998 en su Art. 79 y el último D.S. 27943 del 20 de diciembre de 2004, de Adecuación de organización y funcionamiento de la CEASS a la actual estructura organizacional de LOPE (Ley N° 3351 del 21 de febrero de 2006 y su Decreto Supremo Reglamentario N° 28631 de 9 de marzo de 2006) , estableciendo a la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud CEASS, como Entidad descentralizada del Ministerio de Salud y Deportes, responsable de la adquisición, almacenamiento, distribución y comercialización de medicamentos esenciales del sistema público de salud.

La Central de Abastecimiento como institución descentralizada del Ministerio de Salud y Deportes y de conformidad al artículo 32 del Decreto Supremo No. 28631 se regula de acuerdo a las siguientes características:

- Se encuentra bajo tuición del Ministerio del área.
- Cuenta con un Directorio.
- Tiene patrimonio propio.
- Son personas jurídicas de derecho publico
- Tienen autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica
- Están a cargo de un Director General Ejecutivo que es la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución es designado mediante Resolución Suprema y define los asuntos de su competencia mediante resoluciones administrativas.

El reglamento del Sistema Nacional Único del Suministro (SNUS) en su Art. 7 Parágrafo III establece que la CEASS se constituye en proveedor oficial del Estado en suministro de medicamentos esenciales e insumos a la red de salud a precios accesibles, responsable del manejo integral juntamente con el SNUS.

### **1.2.2. Valores de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud**

La CEASS entidad en función social, con solidaridad y equidad responde a la población manteniendo el principio de credibilidad y compromiso ante nuestra sociedad.

### **1.2.3. Visión**

Ser líderes en el sistema nacional de salud en la presentación de servicios integrales para el abastecimiento, provisión, suministro de medicamentos, insumos médicos, equipo médico y capacitación en gerencia de suministros

### **1.2.4. Misión**

La CEASS como institución pública Descentralizada del Ministerio de Salud y Deportes se constituye en una entidad sin fines de lucro de prestación de servicios, encargada del abastecimiento, provisión, almacenamiento, suministro y donación de medicamentos esenciales, insumos médicos, reactivos de laboratorio y productos complementarios de salud, asegurando su disponibilidad a nivel nacional y accesibilidad a bajos precios, para la prestación de servicios en forma eficiente y eficaz al sistema Público de Salud, según normas establecidas por la Ley del Medicamento N° 1737, su Decreto Supremo Reglamentario No. 25235 de 1998 y Decreto Supremo No. 26873 del Sistema Nacional Único de Suministros SNUS.

### **1.2.5. Marco Legal de la CEASS**

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo 23313 – A de 3 de noviembre de 1992 de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo N° 26237 de 29 de junio de 2001 que lo modifica.

- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobado mediante R. CGR – 07C/2001 de enero de 2001 y la Guía para la aplicación de los principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobado mediante R. CGR 1/173/2002 de diciembre de 2002.
- Ley N° 2235 de 31 de julio de 2001 del Diálogo Nacional 2000.
- Las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada (NBSCI), aprobadas mediante R.S. N° 222957 del 4 de marzo de 2005.
- Manual de Contabilidad Integrada, instructivos y guías de Contabilidad elaboradas por la Dirección General de Sistemas de Administración General (DIGENSAG).
- Ley N° 1737, Ley del Medicamento, Decreto Supremo Reglamentario No.25235 de 1998.
- Decreto Supremo No. 26873 del Sistema Nacional Único de Suministros SNUS.

#### **1.2.6. Características de los Medicamentos Esenciales**

Útiles, disponibles, eficaces, seguros, accesibles y de bajo costo. Son aquellos que sirven para satisfacer las necesidades de atención de salud de la mayoría de la población, por tanto deben estar disponibles en todo momento en las cantidades adecuadas y en las formas farmacéuticas que se requieran.

#### **1.2.7. Servicios que presta**

La CEASS aparte de cumplir, con su objetivo principal, también presta apoyo a los diferentes Programas Verticales del Ministerio de Salud y Deportes.

El apoyo es en la administración de los medicamentos, insumos, material y equipamiento pertenecientes a los siguientes programas:

- Dirección Gral. De Control y Prevención de Enfermedades.
- Dirección de Servicios de Salud.
- Escudo Epidemiológico a la Reforma de Salud.
- Medicamentos Donados.
- OPS – OMS.

### **1.2.8. Estructura Organizacional**

El Directorio del CEASS está conformado por:

- Director de medicamentos y tecnología en salud del MSD
- Director de Servicios de Salud del MSD
- Director de prevención y control de enfermedades del MSD
- Director de Planificación de salud del MSD
- Director de previsión social y aseguramiento e salud del MSD
- Representante del MSD en calidad de fiscalizador.
- La Presidencia del Directorio está a cargo del Director de medicamentos y tecnología en salud del MSD. El Secretario del Directorio esta a cargo el Director Ejecutivo del CEASS, ambos con derecho a vos y voto.

### **1.2.9. Dependencias de la dirección ejecutiva de CEASS**

#### **1.2.9.1. Unidad Administrativa Financiera (UAF)**

Es responsable de la administración, planificación, seguimiento y control de la Unidad y tiene las siguientes atribuciones:

- Aplicar y administrar los sistemas establecidos por la Ley SAFCO de programación de operaciones, de organización administrativa, sistema de presupuesto, sistema de administración de personal, sistema de administración de bienes y servicios, sistema de tesorería y crédito público y sistema de contabilidad integrada.
- Proponer el pago de los tributos y tramites administrativos ante el Servicio Nacional de Impuestos Internos
- Elaborar el POA y el Presupuesto Anual de la CEASS, en coordinación con la Unidad Técnica Logística y unidades Regionales.
- Reglamentar el sistema de cobro de deudas y estructura de costos de la institución
- Cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas y delegadas por el Director Ejecutivo de la CEASS
- Establecer los sistemas de comunicación y relaciones públicas de conformidad con las instrucciones y requerimientos del Director Ejecutivo de la CEASS.

#### **1.2.9.2. Unidad Técnica Logística (UTL)**

Es responsable de programar e intervenir todos los trámites de adquisiciones y donaciones de medicamentos y tiene las siguientes atribuciones:

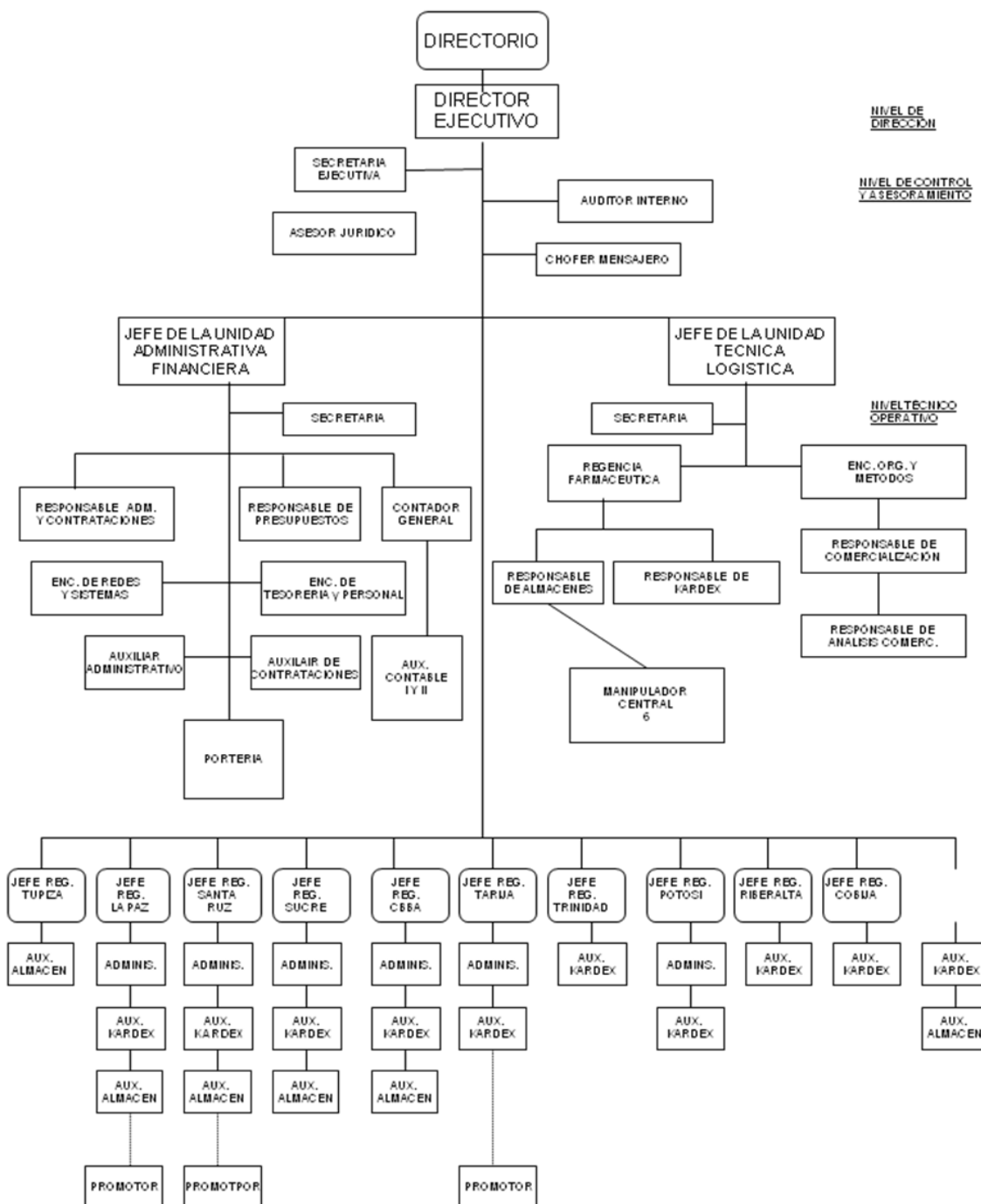
- Ejecutar Supervisar y coordinar de manera integral el manejo técnico-operativo de programación, adquisición, almacenamiento, donación, distribución y comercialización de medicamentos esenciales, insumos médicos y de laboratorio, destinados al sistema público de salud, en términos de calidad, eficiencia y bajo costo, de acuerdo a las normas establecidas por el SNUS.



- Desarrollar programas de educación continua al personal técnico y administrativo de la CEASS, en lo que concierne a la gestión de suministros de medicamentos e insumos.
- Desarrollar las acciones inherentes al Registro Sanitario, control de calidad de los medicamentos que comercializan y de programas bajo la sistematización efectiva de datos que incluirá medicamentos esenciales, insumos médicos y de laboratorio, proveedores, clientes y beneficiarios de los productos
- Identificar donantes y proponer proyectos para la adquisición de medicamentos e insumos
- Dirigir y coordinar las actividades técnicas de las unidades regionales
- Otras atribuciones que le encomiende el Director Ejecutivo del CEASS

# CUADRO Nº 1

## ORGANIGRAMA CEASS



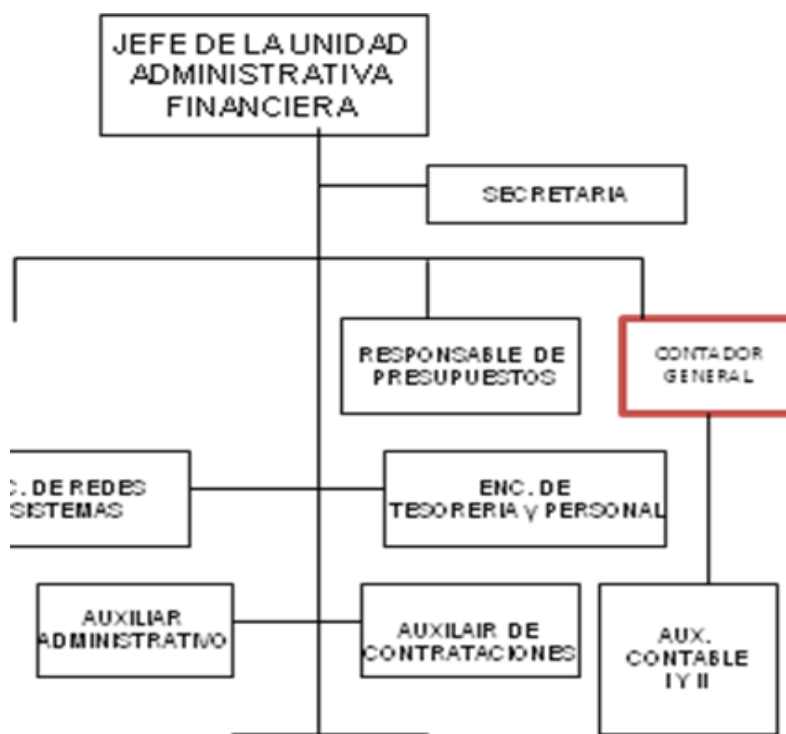
FUENTE: Central de Abastecimiento y Suministros de Salud.  
 ELABORACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

## 2. CONSIDERACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

En el departamento de Contabilidad del CEASS se efectúa los registros contables de manera que facilita la toma de decisiones del Jefe de la Unidad de Administración Financiera. Su ubicación dentro el organigrama de la institución es la siguiente:

CUADRO Nº 2

### UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



FUENTE: Central de Abastecimiento y Suministros de Salud.  
ELABORACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

## **2.1. Relaciones de dependencia**

Depende directamente de:

– Jefe de la Unidad de Administración Financiera.

## **2.2. Relaciones de Supervisión**

Supervisa a:

- Tesorero.
- Auxiliares de Contabilidad.
- Auxiliares de Kardex.

## **2.3. Normas a cumplir**

- Ley N° 1178 de los sistemas de Administración y Control Gubernamental.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- Decreto Supremo 23318 – A (Reglamento de la Responsabilidad para la Función Pública).
- Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público.
- Ley N° 2104 Modificatoria al Estatuto del Funcionario Público.
- Código de Ética.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1. Definiciones de auditoría**

##### **3.1.1. Auditoría**

“Es el examen Objetivo y Sistemático de las operaciones financieras y administrativas, realizado por profesionales independientes, con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y, el correspondiente dictamen cuando corresponda.”<sup>8</sup>

##### **3.1.2. Auditoría Gubernamental**

“Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y criterios establecidos.”<sup>9</sup>

##### **3.1.3. Auditoría Operacional**

“La Auditoría Operacional es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre: i) la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos, y ii) la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Valeriano Ortiz Luis F., Auditoría Administrativa, Primera Edición, Lima Perú, Editorial SM 1997, página 15.

<sup>9</sup> Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), Normas de Auditoría Gubernamental, Texto de Consulta, Sistema de Control Gubernamental General. Página 5.

<sup>10</sup> Manual de Normas de Auditoría Gubernamental, Contraloría General de la República. Página 5

## **3.2. Definición de Contabilidad**

### **3.2.1. Contabilidad**

“Es la ciencia que analiza, clasifica, resume e interpreta hechos mercantiles, registrándolos en libros marcados por ley para luego mostrar los resultados en Estados Financieros y volcarlos positivamente en su futuro.”<sup>11</sup>

## **3.3. Definición de Cuentas por Cobrar**

“Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, y que por lo tanto pueden ser cobrados.”<sup>12</sup>

La cuenta “cuentas por cobrar” refleja en el Balance General el total de crédito que extiende una empresa a sus clientes, no pagadas y que adeudan a la empresa.

### **3.3.1. Clasificación de las Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar se clasifican según su exigencia y según su origen:

#### **3.3.1.1. Cuentas por cobrar exigibles a Corto Plazo y Largo Plazo**

- a. **A corto Plazo:** Las cuentas por cobrar son exigibles a corto plazo cuando su disponibilidad es inmediata, es decir, dentro de un plazo no mayor a un año y se presentarse en el Balance General como activo circulante.

---

<sup>11</sup> Piza Mancilla Blanca, Contabilidad Básica. Primera Edición, La Paz Bolivia, Impresiones Ediciones Polyjake 2003, página 2.

<sup>12</sup> Cuentas por cobrar. Disponible en: <http://www.soloeconomia.com/cuentas/cobrar.html>.

- b. **A largo plazo.-** Su disponibilidad después de un año y pertenece al Activo no Circulante.

### **3.3.1.2. Cuentas por cobrar a corto plazo según su origen**

#### **a. A cargo de Clientes**

Los clientes son todas aquellas personas que poseen una deuda con una Empresa por mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía documentada. Generalmente se menciona este término “cliente” como nombre genérico de los deudores.

#### **b. A cargo de otros deudores**

Las Cuentas por Cobrar a otros deudores son las que provienen de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad, por ejemplo la venta de activos fijos, préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a terceras personas.

### **3.4. Activos Corrientes o Circulantes**

En el Grupo de los Activos Circulantes se encuentran el efectivo y otros activos de disponibilidad inmediata, que razonablemente se convertirán en efectivo, en el caso de Existencias, mediante su venta o su consumo durante el ciclo de operaciones en una gestión. El ciclo de operaciones de una Empresa se constituye en el período promedio de tiempo comprendido entre la adquisición de los materiales y servicios que ingresan en el proceso de producción o en el proceso de comercialización y finalmente la captación de dinero en efectivo producto de las ventas.

“Las cuentas por cobrar, netas de las provisiones para cuentas incobrables, se constituyen en circulantes, a menos de que representen cuentas por cobrar de ventas

que no se originan en las operaciones ordinarias del negocio y que se deban liquidar después de un año”.<sup>13</sup>

### 3.4.1 Rotación de las Cuentas por Cobrar

Las razones de cuentas por cobrar miden la rotación de cuentas a cobrar y el período medio de cobro, es decir, expresa la cantidad de veces por año que las cuentas a cobrar se convierten en efectivo. A una empresa le conviene tener una alta rotación de cuentas a cobrar, ya que esto significa que cobra a sus clientes en poco tiempo.

$$\text{Rotación de CXC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Prom. de cuentas a cobrar}}$$

### 3.4.2 Plazo Promedio de Cuentas a Cobrar

Muestra el número de días que tarda la empresa en transformar en efectivo las ventas a crédito reflejadas en las cuentas a cobrar.

$$\text{Plazo promedio de cuentas a cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas a cobrar}}$$

---

<sup>13</sup> Alvarado Hernán. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. 2009, página 123.



### **3.5. Manual**

El manual es un documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para el cumplimiento de un cargo, proceso o procedimiento de organización.

#### **3.5.1. Manual de Funciones**

“Es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.”<sup>14</sup>

#### **3.5.2. Manual de Procedimientos**

Es un componente del Control Interno, funciona como un instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o Entidad. En ellos se describen, además los resultados esperados, los diferentes puestos o unidades administrativas que interviene y su responsabilidad.

Las Entidades públicas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales conforman un pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando así información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad sobre sus objetivos que participen en el cumplimiento con la función institucional. El manual de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; en base a los procedimientos, procesos y operaciones que la integran.

---

<sup>14</sup> Dirección general de Rentas. Manual de funciones. Disponible en: <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivos:

- Detallar en forma ordenada y secuencial los procesos que se ejecutan en los sistemas administrativos.
- Procesar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Establecer y normar los sistemas administrativos de la Empresa.
- Sirve de parámetro para la revisión y control de los sistemas en forma periódica, ordenada y permanente.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas y/o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la valuación de control interno y su vigilancia.
- Ayudar en la coordinación del trabajo para eliminar la duplicidad de funciones y actividades.
- Servir de instrumento de consulta permanente.

### **3.5.3. Manual de Procesos**

Refleja en forma metódica los procedimientos y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de las Direcciones y Unidades.

### **3.5.3.1. Procedimiento**

Es la manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales, equipos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

## **3.6. Definición de Políticas**

### **3.6.1. Políticas**

Una política es un principio o un conjunto de principios relacionados, junto con su regla o sus reglas permite alcanzar con éxito los objetivos específicos de una Organización.

### **3.6.2. Políticas de Venta**

“Las políticas de venta sirven como guía para tomar decisiones programadas. Éstas proveen guías para encauzar el pensamiento del gerente en una dirección específica.”<sup>15</sup>

A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros para quienes toman las decisiones, en lugar de señalar específicamente lo que se debe o no se debe de hacer. Existe dos tipos de políticas: Generales y específicas

- a. Las políticas generales son las que se establecen de manera global para toda la empresa.
- b. Las políticas específicas son las que se establecen para cada departamento en específico y lo que se va a requerir de cada uno de los departamentos.

---

<sup>15</sup> Cuentas por cobrar. Disponible en: <http://www.soloeconomia.com/cuentas/cobrar.html>.

## **4. MARCO LEGAL**

El sustento legal de este trabajo se considera en la aplicación de:

### **4.1. Ley Nº 1178: Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO)**

#### **4.1.1. Finalidad y Ámbito de Aplicación**

La Ley de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990 se creó con la finalidad de regular los sistemas que administran y controlan los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

Y es aplicable a todas las Entidades del Sector Público según lo especifica los artículos 3º, 4º y 5º de la presente Ley, con el objeto de:

- a) “Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público”.<sup>16</sup>
- b) “Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros”.<sup>17</sup>
- c) “Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Ley Nº 1178: Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Idem.

- d) “Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.”<sup>19</sup>

#### **4.1.2. Los Sistemas de Administración y de Control**

##### **4.1.2.1. Sistema para ejecutar las actividades programadas**

###### **4.1.2.1.1. Sistema de Contabilidad Integrada**

“Este sistema incorpora las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisión por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de cada una de sus entidades, asegurando que”:<sup>20</sup>

- a) “El sistema contable específico para cada entidad o conjunto de entidades similares, responda a la naturaleza de las mismas y a sus requerimientos operativos y gerenciales respetando los principios y normas de aplicación general.”<sup>21</sup>
- b) “La Contabilidad Integrada identifique, cuando sea relevante, el costo de las acciones del Estado y mida los resultados obtenidos.”<sup>22</sup>

##### **4.1.2.2. Sistema para controlar la gestión del Sector Público.**

###### **4.1.2.2.1. Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior**

El Control Gubernamental tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la

---

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Idem.

Información que genera las operaciones y uso de recursos del Estado; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

#### **4.1.3. Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior**

El Control Gubernamental que se aplica sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos está integrado por el Sistema de Control Interno y el Sistema de Control Externo.

##### **4.1.3.1. Sistema de Control Interno**

###### **a. Control Interno Previo**

“Los procedimientos de control interno previo se aplicarán por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto. Comprende la verificación del cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respaldan, así como de su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la entidad.”<sup>23</sup>

###### **b. Control Interno Posterior**

El control interno posterior será practicado:

- i. Por los responsables superiores de las operaciones y actividades a su cargo
- ii. Por la unidad de auditoría interna.

---

<sup>23</sup> Idem.

“La auditoría interna se practicará por una unidad especializada de la propia entidad, que realizará las siguientes actividades en forma separada, combinada o integral: evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros; y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones. La Unidad de auditoría interna no participará en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sea ésta colegiada o no, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades”.<sup>24</sup>

Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad colegiada, si la hubiera; a la máxima autoridad del ente que ejerce tuición sobre la entidad auditada; y a la Contraloría General de la República.

#### **4.1.3.2. Sistema de Control Externo**

“La auditoría externa será independiente e imparcial, y en cualquier momento podrá examinar las operaciones o actividades ya realizadas por la entidad, a fin de calificar la eficacia de los sistemas de administración y control interno; opinar sobre la confiabilidad de los registros contables y operativos; dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros; y evaluar los resultados de eficiencia y economía de las operaciones.”<sup>25</sup>

“Estas actividades de auditoría externa posterior podrán ser ejecutadas en forma separada, combinada o integral, y sus recomendaciones, discutidas y aceptadas por la entidad auditada, son de obligatorio cumplimiento.”<sup>26</sup>

Además del Sistema de Contabilidad Integrada los sistemas que se regulan son:

a) Sistema para programar y organizar las actividades:

---

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

- Programación de Operaciones.

- Organización Administrativa.

- Presupuesto.

b) Sistema para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.

- Administración de Bienes y Servicios.

- Tesorería y Crédito Público.

- Contabilidad Integrada.

c) Sistema para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

#### **4.1.4. Atribuciones Institucionales**

Los Sistemas de Administración y control mencionados anteriormente están regidos por Órganos Rectores que tienen las siguientes atribuciones:

- Emitir las normas y reglamentos básicos para cada sistema.

- Fijar los plazos y condiciones para elaborar las normas secundarias o especializadas y la implantación progresiva de los sistemas.

- Compatibilizar o evaluar, según corresponda, las disposiciones específicas que elaborará cada Entidad o Grupo de Entidades que realizan actividades similares, en función de su naturaleza y la normatividad básica.



- Vigilar el funcionamiento adecuado de los Sistemas específicos desconcentrados o descentralizados e integrar la información generada por los mismos.

Cada Sistema de Administración y Control está regido por el Órgano Rector que tiene tuición sobre ella, según lo describe los artículos 21º al 26º de la presente Ley. Y en el marco de las Normas Básicas dictadas por el Órgano Rector, las Entidades Públicas elaborarán los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno y su implementación es responsabilidad de la Máxima Autoridad de cada Entidad.

#### **4.1.5. Responsabilidad por la Función Pública**

“Todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignadas a su cargo. A este efecto:”<sup>27</sup>

- a) La responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión.
- b) Se presume la licitud de las operaciones y actividades realizadas por todo servidor público, mientras no se demuestre lo contrario.
- c) El término "servidor público" utilizado en la presente Ley, se refiere a los dignatarios, funcionarios y toda otra persona que preste servicios en relación de dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.
- d) Los términos "autoridad" y "ejecutivo" se utilizan en la presente Ley como sinónimos y se refieren a los servidores públicos que por su jerarquía y funciones son los principales responsables de la administración de las entidades de la que forman parte.

---

<sup>27</sup> Idem.

## **4.2. Decreto Supremo 23318 – A: Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública (Modificado), Decreto Supremo N° 26237 del 29/06/01**

### **4.2.1. Fundamento y alcance**

#### **4.2.1.1. Fundamento**

Este reglamento se emite en cumplimiento del artículo 45 de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990.

#### **4.2.1.2. Alcance**

Las disposiciones de este Reglamento se aplican exclusivamente al dictamen y a la determinación de la responsabilidad por la función pública.

### **4.2.2. Responsabilidad administrativa**

#### **4.2.2.1. Naturaleza de la responsabilidad administrativa**

“La responsabilidad administrativa emerge de la contravención del ordenamiento jurídico administrativo y de las normas que regulan la conducta del servidor público”.<sup>28</sup>

#### **4.2.2.2. Causales para la determinación**

“Se determina por la acción u omisión que contraviene el ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público.

“Las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público son.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> DECRETO SUPREMO 23318 – A: REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA (Modificado), Decreto Supremo N° 26237 de 29/06/01

<sup>29</sup> Idem.

- a. Generales o las establecidas en el Estatuto del Servidor Público y otras leyes, que norman al ejercicio de la profesión y a todas las Entidades Públicas.
- b. Específicas o las establecidas por cada Entidad, que no contradigan las normas generales.

#### **4.2.2.3. Forma de Determinación**

Se determina por el resultado del proceso interno de cada Entidad tomando en cuenta el informe de Auditoría si la hubiere.

#### **4.2.2.4. Sanciones aplicadas por la Autoridad Competente**

Se aplican según la gravedad de la falta:

- Multa hasta un veinte por ciento de la remuneración mensual
- Suspensión hasta un máximo de treinta días; o destitución.

#### **4.2.2.5. Sujetos de responsabilidad administrativa**

Son sujetos pasibles; todo servidor público, ex servidores público. La Resolución final Ejecutoriada debe ser enviada a la Contraloría General del Estado por las autoridades que conozcan o resuelvan los procesos internos disciplinarios.

#### **4.2.2.6. Período de Prescripción**

Prescribe a los dos años de cometida la contravención, pero puede ser interrumpido con el inicio de un proceso interno.

### **4.2.3. Responsabilidad ejecutiva**

#### **4.2.3.1. Naturaleza de la responsabilidad ejecutiva**

“La responsabilidad ejecutiva emerge de una gestión deficiente o negligente así como del incumplimiento de los mandatos expresamente señalados en la Ley.”<sup>30</sup>

#### **4.2.3.2. Gestión ejecutiva deficiente o negligente**

Cuando:

- a. Los sistemas operativos de administración, de contabilidad, control interno, asesoría legal incluyendo el personal no han sido evaluados o mejorados.
- b. La gestión no ha sido transparente;
- c. Las estrategias, políticas, planes y programas de la entidad no son concordantes a la misma institución y no se han ajustado oportunamente conforme a los resultados y problemas indicados por el sistema de información.
- d. Los resultados obtenidos no son razonables en términos de eficacia, economía o eficiencia.

#### **4.2.3.3. Causales para la determinación de Responsabilidad Ejecutiva**

La Responsabilidad es ejecutiva cuando:

- La autoridad o ejecutivo no rinda las cuentas a que se refiere el inciso c) del artículo 1º y el artículo 28 de la ley 1178.
- Incumpla lo previsto en el primer párrafo y los incisos d y f de la Ley 1178

#### **4.2.3.4. Sujeto pasible de responsabilidad ejecutiva**

Sólo son sujetos pasibles el máximo ejecutivo en cada entidad pública, la dirección colegiada si la hubiere o ambos. En el caso de ex ejecutivos o ex directores, el Contralor General del Estado podrá dictaminar responsabilidad ejecutiva.

---

<sup>30</sup> DECRETO SUPREMO 23318 – A: REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA (Modificado), Decreto Supremo N° 26237 de 29/06/01

#### **4.2.3.5. Prescripción**

Prescribe a los dos años de concluida la gestión del máximo ejecutivo.

#### **4.2.3.6. Evidencias para el dictamen**

En el Dictamen del auditor donde identifican hallazgos de Responsabilidad Ejecutiva deben constar las evidencias sobre los aspectos y medidas adoptadas.

#### **4.2.4. Responsabilidad civil**

##### **4.2.4.1. Naturaleza de la responsabilidad civil**

La responsabilidad civil emerge del daño al Estado valuable en dinero y es determinada por el juez competente.

##### **4.2.4.2. Definición**

“La responsabilidad es civil cuando la acción u omisión del servidor público o de las personas naturales o jurídicas privadas cause daño al Estado valuable en dinero. Su determinación se sujetará a los siguientes preceptos:”<sup>31</sup>

- a. “Será civilmente corresponsable el superior jerárquico que hubiere autorizado el uso indebido de bienes servicios y recursos del Estado o cuando dicho uso fuere posibilitado por las deficiencias de los sistemas de administración y control interno factibles de ser implantados en la Entidad.”<sup>32</sup>
- b. “Incurrirán en responsabilidad civil las personas naturales o jurídicas que no siendo servidores públicos, se beneficiaren con recursos públicos o fueren causantes de daño al patrimonio del Estado y de sus Entidades.”<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> DECRETO SUPREMO 23318 – A: REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA (Modificado), Decreto Supremo N° 26237 de 29/06/01.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Idem.

- c. “Cuando varias personas resultaren responsables del mismo acto o del mismo hecho que hubiere causado daño al Estado, serán solidariamente responsables.”<sup>34</sup>

#### **4.2.4.3. Causales para la determinación de la Responsabilidad Civil**

Según Art. 77º de la antigua ley del sistema de control fiscal derogada parcialmente

- a. Defraudación de fondos públicos
- b. Falta de rendición de cuentas
- c. Falta de descargo de valores fiscales
- d. Percepción indebida de sueldos y salarios
- e. Incumplimiento de contratos administrativos de ejecución de obras.
- f. Incumplimiento de préstamos otorgados por los bancos estatales.
- g. Apropiación y disposición arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.
- h. Pérdida de activos y bienes del Estado por negligencia.

#### **4.2.4.4. Sujetos de Responsabilidad Civil**

Son sujetos pasibles los servidores públicos o ex servidores públicos y las personas naturales o jurídicas.

#### **4.2.4.5. Prescripción**

La Responsabilidad Civil prescribe a los 10 años.

---

<sup>34</sup> Idem.

#### **4.2.4.6. Características del dictamen de responsabilidad civil**

“El dictamen de responsabilidad civil es una opinión técnica jurídica emitida por el Contralor General de la República. Tiene valor de prueba preconstituida y contendrá la relación de los hechos, actos u omisiones que supuestamente causaron daño económico al Estado, fundamentación legal, cuantificación del posible daño e identificación del presunto o presuntos responsables.”<sup>35</sup>

#### **4.2.5. Responsabilidad penal**

##### **4.2.5.1. Naturaleza de la responsabilidad penal**

La responsabilidad es penal cuando la acción u omisión del servidor público o de los particulares se encuentra tipificada como delito en el Código Penal.

##### **4.2.5.2. Indicios de responsabilidad penal**

Los servidores públicos u otros profesionales contratados que identifiquen indicios de haberse cometido un delito, elaborarán con la diligencia y reserva un informe, haciendo conocer este extremo a la unidad legal pertinente. El informe contendrá una relación de los actos u omisiones, acompañando las pruebas o señalando dónde pueden ser encontradas.

##### **4.2.5.3. Denuncia o querrela**

La autoridad competente denunciará de inmediato los hechos sobre la base del informe legal ante el Ministerio Público o si fuere el caso presentará la querrela respectiva.

##### **4.2.5.4. Sujetos de Responsabilidad Penal**

---

<sup>35</sup> DECRETO SUPREMO 23318 – A: REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA (Modificado), Decreto Supremo N° 26237 de 29/06/01

Son sujetos pasibles los servidores públicos, ex servidores públicos y particulares cuya acción u omisión se encuentre tipificado como delito en el Código Penal.

#### **4.2.5.5. Sanción**

La sanción se establece conforme a lo prescrito en el Código Penal y pueden ser multa o privación de libertad.

#### **4.2.5.6. Prescripción de la Acción Penal**

- Delitos con pena privativa de libertad igual o mayor a seis años, prescribe en ocho años.
- Delitos con pena privativa de libertad menor a seis años y mayor a dos años, prescribe en cinco años.
- Delitos con otras penas privativas de libertad, prescribe en tres años.
- Delitos con penas no privativas de libertad, prescribe en dos años.

#### **4.2.5.7. Tipificación del Delito**

Los componentes de tipificación del delito son los siguientes:

- Sujeto Activo.
- Sujeto Pasivo.
- Delito.
- Elemento Subjetivo.
- Condición "Sine Quanon".
- Verbo Nuclear.
- Bien jurídicamente protegido.
- Sanción.



### **4.3. Descripción del Reglamento de funciones y operaciones del Departamento de Contabilidad de la CEASS**

- Participar en la elaboración de Programa de Operaciones Anual de la Jefatura de la Unidad de Administración Financiera.
- Registrar todas las transacciones presupuestarias, patrimoniales y financieras en el sistema de Contabilidad SIGMA
- Clasificar todas las transacciones de acuerdo al Plan de Cuentas y al Clasificador de Recursos y Gastos Aprobados por los órganos rectores.
- Emitir los Estados Financieros de la CEASS de acuerdo a normas establecidas por el Órgano Rector.
- Emitir información y Estados de Ejecución presupuestaria de acuerdo a la estructura programática y de recursos.
- Participar en la elaboración del Presupuesto de la CEASS.
- Realizar el control de la ejecución física y financiera del presupuesto
- Coordinar la reprogramación presupuestaria
- Emitir informes financieros periódicamente (Estado de Resultados, Balance General, Flujo de Efectivo, Estado de Cambio Posición Financiera, Estados Monetarios Periódicos).
- Elaborar Hojas de Control de cheques para su contabilización correspondiente.
- Elaborar los comprobantes de Egreso, Ingreso, Traspaso y Diarios.
- Registrar las transacciones en la libreta bancaria.
- Revisar las partes de altas y bajas del personal para realizar la planilla de sueldos.
- Revisar los descargos de caja chica
- Revisar los descargos de Fondos con cargo a Rendición de Cuentas.
- Realizar Conciliaciones bancarias
- Elaborar los cálculos para pago de impuestos

- Conciliar con el banco periódicamente los movimientos monetarios.
- Elaborar los cheques de acuerdo a autorización y documentación de respaldo.
- Centralizar el archivo de documentos contables con su respectiva información de respaldo.
- Contabilizar fondos de financiamientos Externos.
- Supervisar y aprobar el trabajo de los Auxiliares de Contabilidad.
- Otras inherentes al cargo y/o a solicitud el Jefe de la Unidad de Administración Financiera.

#### **4.4. Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)**

##### **4.4.1. Normas Básicas de Contabilidad Integrada Gubernamental**

###### **4.4.1.1. Concepto y Finalidad de las Normas Básicas**

“Las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada (NBSCI), constituyen el instrumento técnico que establece los principios y las normas contables que proporcionan al Sistema de Contabilidad Integrada (SCI) una base conceptual única y uniforme a ser observada en la preparación de Estados Financieros del sector público.”<sup>36</sup>

Las Normas Básicas y Principios del Sistema de Contabilidad Integrada se aplican a todas las entidades del sector público señaladas en los Artículos 3 y 4 de la Ley 1178 de, siendo la estructura del sector público los siguientes grupos institucionales:

- Administración Central.
- Instituciones Públicas Descentralizadas sin Fines Empresariales.
- Prefecturas Departamentales.
- Municipalidades
- Universidades Públicas.

---

<sup>36</sup> NORMAS BÁSICAS DE CONTABILIDAD INTEGRADA GUBERNAMENTAL.

- Instituciones de Seguridad Social.
- Empresas Públicas no Financieras.
- Instituciones Públicas Financieras.
- Instituciones Públicas Financieras no Bancarias.
- Instituciones Públicas Financieras Bancarias.

#### **4.4.1.2. Jerarquía de las Normas Legales y Técnicas aplicables al SCI**

- Constitución Política del Estado, Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones Supremas y Resoluciones Ministeriales del Órgano Rector.
- Normas Básicas y Principios de Contabilidad Integrada.
- Interpretaciones de las normas básicas y principios, emitidas por la DIGENSAG.
- Manuales, instructivos y guías de contabilidad, elaboradas por la DIGENSAG.
- Reglamento Específico de Contabilidad, elaborado por cada entidad.
- Manual de contabilidad específico, elaborado por cada entidad o grupo de entidades similares, cuando corresponda.

El Ministerio de Hacienda es el órgano Rector del Sistema de Contabilidad Integrada, la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental es la Unidad especializada que direcciona y supervisa este sistema; emitiendo las normas y estableciendo plazos y condiciones a las Entidades Públicas.

#### **4.4.2. Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)**

##### **4.4.2.1. Definición**

El Sistema de Contabilidad Integrada (SCI); es el conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que consideran regulaciones jurídicas, normas técnicas y/o prácticas administrativas utilizadas para valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afectan o pueden afectar el patrimonio de las entidades del sector público.

Emplea los preceptos de la teoría contable, en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), las Normas Generales de Contabilidad Nacionales e Internacionales, y Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.

La Contabilidad Integrada opera como un sistema común, único y uniforme integrador de los registros presupuestarios, económicos, financieros y patrimoniales, orientado a determinar el costo de las acciones del Estado. Genera información financiera clara y transparente que resulte de fácil comprensión para los usuarios.

#### **4.4.2.2. Objetivos del Sistema de Contabilidad Integrada**

- Registrar todas las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales que se producen en las entidades públicas.
- Facilitar que todo servidor público que reciba, pague o custodie fondos, valores o bienes del Estado, rinda cuentas de la administración a su cargo.”
- Procesar y producir información presupuestaria, patrimonial y financiera útil y beneficiosa, con características de oportunidad, razonabilidad y confiabilidad para la toma de decisiones por los responsables de la gestión financiera pública y para terceros interesados en la misma.
- Presentar la información contable y la respectiva documentación sustentatoria, ordenada de tal forma que facilite las tareas de control interno y externo posterior”.

#### **4.4.2.3. Requisitos para el funcionamiento del Sistema Integrado de Información Financiera**

- Registro Universal.
- Registro Único.
- Diseño de un Sistema Integrado de Cuentas.

- Selección de Momentos de Registro Contable.
- Conceptualización Ampliada de los Términos Recursos y Gastos.

#### **4.4.2.4. Instrumento Oficial de Información**

El SCI es el único instrumento válido de registro, procesamiento y generación de información escritos o informáticos presupuestaria, financiera y patrimonial del sector público y es única para todo el sector público, constituyéndose el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA) como el instrumento de gestión de uso obligatorio para toda entidad del sector público.

#### **4.4.3. Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada**

##### **4.4.3.1. Proceso del Sistema de Contabilidad Integrada**

###### **4.4.3.1.1. Procesamiento de la Información en el Sistema de Contabilidad Integrada**

La información en el SCI se procesa en forma de flujos financieros, a excepción del Balance General que requiere de valores acumulados. Los flujos financieros se refieren a la medición de las transacciones y otras operaciones correspondientes a un período o ejercicio fiscal, mediante instrumentos como clasificadores u otros.

El proceso de la Contabilidad Integrada, se inicia con el registro del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal, y el asiento contable de apertura.

###### **4.4.3.1.2. Momentos de Registro de Recursos**

###### **1º Estimación**

La estimación de recursos es el momento en el cual se registran los importes de los recursos por rubros aprobados en el presupuesto de las entidades del sector público. Implica la apertura de los auxiliares de la ejecución presupuestaria de recursos por rubros.

## **2º Devengado de Recursos**

El devengado de recursos implica una modificación cualitativa y cuantitativa en la composición del patrimonio, originada por transacciones con incidencia económica y financiera.

En un sentido práctico se considera devengado de recursos al registro del derecho de cobro a terceros, por venta de bienes, servicios y otros. El registro del devengado de recursos debe ser objetivo, por tanto, tiene que:

- Identificar al deudor o contribuyente,
- Establecer el importe a cobrar,
- Contar con respaldo legal del derecho de cobro
- Indicar medio de percepción.

El momento que ocurre el devengado del recurso, se produce la ejecución del presupuesto y se genera automáticamente el asiento de partida doble en la contabilidad patrimonial.

El devengado de recursos, en la mayoría de los casos, se registra de manera simultánea al percibido, debido a la naturaleza de la administración financiera pública, donde los recursos se registran cuando efectivamente se los percibe; excepto casos en los que exista suficiente certidumbre amparada en un documento válido que respalde y justifique su devengamiento.

## **3º Percibido**

Se produce cuando los fondos ingresan en cuentas bancarias o se ponen a disposición de una oficina recaudadora, de un agente del Tesoro General de la Nación o de cualquier otro funcionario facultado para recibirlos, o cuando en casos especiales se recibe un bien o servicio por transacciones en especie o valores.

#### **4.4.3.1.3. Momentos de Registro de Gastos**

##### **1º Apropriación o Asignación**

La apropiación o asignación de gastos es el momento en el cual se registran en el sistema, los importes aprobados en el presupuesto de las entidades del sector público, para cada una de las partidas por objeto del gasto. Apertura los registros auxiliares de la ejecución presupuestaria de gastos.

##### **2º Compromiso**

Es un registro generado en un acto de administración interna que confirma la afectación preventiva de un crédito presupuestario aprobado y que disminuye la disponibilidad de la cuota de compromiso establecida para un período determinado. Se origina en una relación jurídica con terceros, establecida mediante la firma de un contrato o la emisión de una orden de compra que dará lugar, a una eventual salida de fondos. Su registro en el sistema, asegura que en los procesos de gestión pública, no se adquieran compromisos para los cuales no exista crédito presupuestario.

##### **3º Devengado de Gastos**

Se considera que un gasto está devengado, cuando nace la obligación de pago a favor de terceros, la cual puede producirse:

- Por la recepción conforme de los bienes o servicios adquiridos por la entidad,
- Al vencimiento de la fecha de pago de una obligación, o Cuando por acto de una autoridad competente, se efectúa una donación o transferencia a terceros.

El devengamiento del gasto implica la ejecución del presupuesto y generalmente establece una obligación de pago. El registro del devengado de los gastos se realiza sobre la base de documentos que respalden el perfeccionamiento jurídico y económico de la operación.

## **4º Pagado**

Representa la cancelación de obligaciones; se realiza mediante la emisión de: ordenes de transferencias electrónicas, cheques, títulos y valores, efectivo en casos de pagos con fondos de caja y en casos excepcionales con bienes u otros medios. El concepto de pagado presupuestario a través de títulos y valores, especies, bienes, compensación entre deudas exigibles y operaciones sin flujo financiero es distinto al concepto del pagado patrimonial, donde necesariamente se produce un flujo financiero.

La entrega de efectivo, afecta la disponibilidad de la caja y disminuye la deuda contraída. La emisión de un cheque u orden de transferencia afecta la disponibilidad en bancos y disminuye la deuda.

### **4.4.3.1.4. Archivo de Comprobantes Contables y de Documentos de Respaldo**

El archivo y conservación de comprobantes y registros contables sean magnéticos o físicos, así como sus documentos de respaldo, debe ser protegido y archivado en forma adecuada, de tal manera que ofrezca seguridad y fácil localización, en cumplimiento a normas legales.

Los comprobantes y registros contables son producto del SCI; las transacciones registradas en los comprobantes contables, deben estar suficientemente respaldadas por contratos, facturas, planillas, autorizaciones escritas y otros en originales o copias legalizadas.

Cada entidad del sector público es responsable del adecuado archivo de los comprobantes contables y sus documentos de respaldo, permitiendo su localización oportuna, para uso de ejecutivos y personal de la entidad, para revisión por parte de los organismos que ejercen tuición, por el Organo Rector y por el Sistema de Control Gubernamental.



El acceso a la información contable y documentación de respaldo, será posible con autorización expresa del responsable del área administrativa – financiera. Los comprobantes de contabilidad y la documentación de respaldo, sean estos registros manuales o producto de procesos electrónicos, deben ser conservados por el tiempo de diez años, contados a partir del cierre del ejercicio fiscal que corresponda o desde la fecha del último asiento, documento o comprobante de la gestión.

#### **4.4.4. Principios de Contabilidad Integrada**

Los principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) son la base teórica sobre la cual se fundamenta el proceso contable del Sistema de Contabilidad, tiene como propósito informar los distintos criterios de valuación, contabilización y exposición de los hechos económicos y financieros, estos principios son los siguientes:

##### **4.4.4.1. Postulado Básico del SCI**

###### **a. Equidad**

“La Equidad es el postulado básico o principio fundamental que debe orientar la actividad relacionada con la contabilidad y elaboración de la información de cada Ente, de tal manera que el registro, valuación y exposición de las transacciones presupuestarias, patrimoniales y financieras, se efectúen de manera imparcial.”<sup>37</sup>

La aplicación de este principio a la actividad contable, está orientado a que los Estados Financieros se preparen para reflejar en forma objetiva con un criterio objetivo la información financiera, esto para no afectar intereses de ninguna de las partes involucradas.

La equidad entre intereses del Estado y de los particulares debe ser una preocupación constante en la Contabilidad, porque los que se sirven de ella o utilizan

---

<sup>37</sup> Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, R.S. N° 222957/4/3/2005

sus datos contables, pueden encontrarse ante el hecho de que sus intereses particulares se hallen en conflicto, es por esta razón que los Estados Financieros deben prepararse de tal modo que reflejen equidad entre los distintos intereses en juego de las Entidades Públicas.

#### **b. Legalidad**

“Los hecho económico - Financiero de las Entidades del Sector Público, se registran en el proceso contable, previo cumplimiento de las disposiciones legales, vigentes y pertinentes.”<sup>38</sup>

Los principios contables deben encontrarse en armonía con las disposiciones legales. Eventualmente cuando exista oposición entre normas legales y técnicas, prevalece la aplicación del derecho público, este hecho y su impacto se debe informar en las Notas a los Estados Financieros.

#### **c. Universalidad y Unidad**

El Sistema de Contabilidad Integrada debe registrar todas las transacciones presupuestarias financieras y patrimoniales, en un sistema único, común, oportuno y confiable; afectando, según la naturaleza de cada operación, a sus componentes, en forma separada, combinada o integral, mediante registro único.

Las operaciones que realiza el Ente corresponden a diversas etapas de su gestión pública, por consiguiente, el universo de las mismas se refleja en la Contabilidad y sus Estados Financieros. El SCI registra dichas transacciones una sola vez en un sistema único lo que permite obtener información coherente, razón por que la misma es originada en una única fuente informativa.

#### **d. Devengado**

---

<sup>38</sup> Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, R.S. N° 222957/4/3/2005.

El reconocimiento de recursos y gastos para determinar el resultado económico y su efecto en el Patrimonio, correspondiente a un ejercicio, debe registrarse en el momento en que sucede el hecho que determina su origen y queda perfeccionado desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se hayan evaluado los riesgos inherentes a esa operación, independiente si se ha efectuado el cobro o pago.

### **Devengado de Recursos:**

El devengamiento de los recursos, se produce cuando se crea una relación jurídica entre la Entidad y terceros por la entrega de bienes o prestación de servicios, en virtud de la cual se origina un derecho de cobro por parte de la Entidad y una obligación de pago por parte de terceros.

“En la administración Central, Administraciones Departamentales y Municipalidades, se emplea la base de efectivo fundamentalmente para el reconocimiento de los recursos de materia tributaria, este procedimiento no contradice el principio del devengado porque los recursos se contabilizan simultáneamente en momentos de devengado y percibido cuando son efectivamente recaudados.”<sup>39</sup>

Los recursos tributarios o de otra naturaleza, son devengados siempre y cuando exista una razonable certidumbre de su percepción, identificación plena del deudor y del monto de la operación.

Las Entidades públicas que reciben recursos transferidos por coparticipación, subsidios o subvenciones y otros de la misma naturaleza, no pueden devengar estos recursos. Tampoco pueden anticipar gastos con cargo a los mismos, mientras estos no sean efectivamente percibidos.

---

<sup>39</sup> Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, R.S. N° 222957/4/3/2005.

## **Devengado de Gastos**

“El devengamiento del gasto se produce cuando se genera la obligación de pago en favor de terceros por la recepción de bienes o servicios a conformidad, adquiridos por la Entidad, al vencimiento de la fecha de pago de una obligación o cuando por un acto de autoridad competente se dispone efectuar una transferencia a terceros.”<sup>40</sup>

El devengamiento del gasto implica la afectación definitiva de los créditos presupuestarios, correspondientes, es decir, la ejecución del presupuesto. Así los asientos de partida doble en la Contabilidad son a partir del devengado.

### **e. Ente**

Los Estados Contables del sector público deben referirse siempre a un Ente Público. El Ente contable, que es una institución de la administración pública, que tiene personería jurídica propia, patrimonio independiente, ya que es responsable de administrar recursos y gastos asignados y diferenciados en el Presupuesto General de la Nación, es responsable de cumplir objetivos y metas; esto se refleja en que debe producir Estados Contables.

Para fines del Sistema de Contabilidad Integrada, la Administración Central se considera, la Administración Central se considera un solo Ente, con una estructura jurídica homogénea, ya que los organismos por los cuales está conformado no tienen individualidad patrimonial, porque todos juntos constituyen un Ente jurídico y Contable.

Los programas y proyectos emergentes de convenios de crédito y/o donaciones con otros gobiernos u organismos internacionales que no cumplen con los requisitos señalados anteriormente, no se constituyen Entes Contables.

---

<sup>40</sup> Idem.

## f. Bienes Económicos

“La información Contable se refiere a bienes materiales e inmateriales, derechos y obligaciones, éstos al poseer un valor económico pueden ser valuados objetivamente en términos monetarios.”<sup>41</sup>.

Este principio define la naturaleza de los bienes que deben ser reconocidos en los Estados Financieros, en el activo, pasivo, patrimonio, recursos y gastos, deben estar expuestos cuantificados económicamente.

La Contabilidad del Sector Público particulariza los bienes de dominio privado o Institucional, constituidos por activos materiales o inmateriales de uso de la Entidad, cuyo derecho propietario está registrado a nombre de la misma y que estos contribuyen a la prestación de servicios públicos; los costos de depreciación, amortización o agotamiento registrados, pueden ser confrontados con los recursos corrientes.

“Los Bienes de Dominio Público o de uso de la comunidad, por ejemplo; puentes carreteras, plazas, áreas verdes, etc. Constituyen activos del Ente Ejecutor durante el período de su construcción o mejoramiento, una vez terminados deben darse de baja y registrarse en cuentas de orden de la entidad destinataria o encargada de su mantenimiento, de acuerdo al uso a que son destinados se distinguen.”<sup>42</sup>

- Bienes de uso irrestricto<sup>43</sup>; plazas y carreteras
- Bienes de uso restringido; por tasas o derechos que no tiene el propósito de reponer dichos bienes, autopistas franjas de aterrizaje en aeropuertos.

---

<sup>41</sup> Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, R.S. N° 222957/4/3/2005.

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Irrestricto: Absoluto. [Real diccionario de la lengua española, 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid].

### **g. Entidad en Marcha**

Las Normas Básicas, los Principios de Contabilidad Integrada del Sistema de

“Contabilidad Integrada y sus Estados Financieros, presumen la continuidad indefinida de las operaciones del Ente de acuerdo con su norma legal de creación, excepto que en la misma se estipule un plazo determinado para su funcionamiento, en estos casos se aplican técnicas contables de reconocido valor.”<sup>44</sup>

La aplicación de este principio permite clasificar las operaciones de acuerdo con criterios de corto y largo plazo, el mismo utiliza el criterio adoptado en la formulación del presupuesto y plan de cuentas.

### **h. Ejercicio**

“Este principio determina el período en el que regularmente la Entidad pública debe medir los Resultados Económicos, de ejecución presupuestaria, situación financiera de tesorería y cumplimiento de metas de su POA. Los Ejercicios deben ser de igual duración para que pueda ser sujeto de comparación.”<sup>45</sup>

El Ejercicio contable comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, al final del cual se debe proceder al cierre de una determinada gestión. Si alguna Norma Legal, a la cual esta sujeta una empresa pública, obliga a presentar Estados Financieros entre fechas diferentes, deben ser elaborados independiente de cumplir con el ejercicio fiscal. Todas las entidades públicas pueden establecer fechas de corte menores al año para medir parcialmente sus resultados económicos, de ejecución presupuestaria y otros, de acuerdo a las necesidades de información que tengan o a requerimiento de las entidades que ejercen tuición y órganos rectores.

---

<sup>44</sup> Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, R.S. N° 222957/4/3/2005.

<sup>45</sup> Idem.

### **i. Moneda de Cuenta**

Las transacciones que registra el Sistema de Contabilidad Integrada de cada Ente deben efectuarse en el boliviano, que es la moneda corriente y de curso legal en Bolivia.

La moneda de curso legal del país es la expresión común en la que se reflejan los Estados Financieros para unificar la presentación de todos sus componentes facilitando la agrupación y comparación de los hechos patrimoniales y de resultados.

Cuando existan créditos u obligaciones en moneda de otros países, la contabilización de estas operaciones se efectúa al valor que cotiza, el boliviano, en ese momento; el tipo de cambio oficial del día de la transacción fijado por el Banco Central de Bolivia.

Las Entidades del sector público, según requerimientos de sus financiadores externos, pueden presentar estados de cuenta en la moneda de origen pero no debe alterar la naturaleza de la información contable en bolivianos.

### **j. Uniformidad**

“Para el registro contable y elaboración de los estados financieros debe aplicarse los mismos criterios de identificación, valuación y exposición durante el ejercicio que se presenta y en períodos sucesivos en que se exponen las actividades del Ente.”<sup>46</sup>.

Para que en la interpretación y análisis de Estados Financieros, haya la posibilidad de comparar la situación financiera y sus resultados de operación en distintas épocas de su actividad; del mismo modo es necesario que las prácticas y procedimientos contables sean aplicados uniforme y consistentemente, no solo al ejercicio que se presenta en un Estado Financiero, sino también en relación con ejercicios anteriores.

---

<sup>46</sup> Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, R.S. N° 222957/4/3/2005.

Cuando las circunstancias aconsejan que una norma sea modificada, el principio de uniformidad no obliga a mantener inalterable aquellos principios o normas que se aplican. Estos cambios en la aplicación de principios o Normas que tienen efecto de importancia en los estados contables deben ser expuestos en las Notas a los Estados Financieros.

#### **k. Objetividad**

Si existe cambios en el activo, pasivo o patrimonio debe registrarse en forma inmediata, medidos objetivamente y expresar dichos cambios en moneda de curso legal con sus respectivos respaldos.

La información que procese el SCI debe ser registrada libre de prejuicios, de manera que refleje los acontecimientos económicos y financieros de manera transparente, para que pueda ser verificada por personas independientes a la entidad.

#### **l. Prudencia**

“Es necesario adoptar un criterio preventivo, en la medición o cuantificación de los hechos económicos o financieros del Ente, a efecto de exponer la situación menos favorable dentro de varias posibilidades.”<sup>47</sup>.

Por ejemplo si existen dos alternativas para registrar un activo o un recurso, se debe optar por el más bajo y en el caso de un pasivo o gasto por el más alto, esto significa exponer el resultado y la posición financiera menos favorable. Este principio general se puede expresar contabilizando todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado.

Si se exagera en la aplicación de este principio, la expresión de la situación financiera y el resultado de las operaciones no presentarían razonablemente.

---

<sup>47</sup> Idem.



### **m. Valuación al Costo**

“Se conoce que las transacciones se registran por su valor original de adquisición, construcción o producción. Este es un criterio principal y básico de valuación porque condiciona la formulación de los Estados Financieros, en correspondencia con el concepto de empresa en marcha.”<sup>48</sup>.

Valor de costo es la suma de dinero pactada y demás costos y gastos incidentales necesarios para poner los bienes en condiciones de utilización o enajenación.

### **n. Importancia Relativa o Significatividad**

La aplicación de los principios generales y normas básicas no es la ejecución de reglas movidos mecánicamente, sino que debe actuarse con un sentido práctico.

Aquellas transacciones que por su magnitud o naturaleza tengan un impacto sobre el patrimonio, los gastos y los recursos del Ente deben ser expuestas de manera tal que los usuarios de los estados financieros puedan interpretar fácilmente la incidencia inmediata o mediata de las mismas.

### **o. Exposición**

Los estados contables y financieros deben contener toda la información básica y complementaria y la discriminación necesaria que expresen adecuadamente el estado económico – financiero del Ente, de manera tal, que los usuarios puedan estar informados de la situación presupuestaria patrimonial y financiera, a que se refieren, para en su caso tomar decisiones pertinentes.

La información contable y financiera se relaciona con distintos órganos directivos y de control, cuyos intereses son diversos.

---

<sup>48</sup> Idem.

## **4.5. Normas de Auditoría Gubernamental**

### **4.5.1. Introducción**

El Sistema de Control Gubernamental está constituido en el marco legal de:

- a. La Constitución política del Estado, para controlar las operaciones de las entidades públicas y la revisión a través de auditorías especializadas.
- b. La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- c. El D.S. N° 23215 donde regula el “Ejercicio de las atribuciones de la CGR”. conferidas por la Ley N° 1178 como órgano Rector del Control Gubernamental y Autoridad Superior de Auditoría del Estado, estableciendo en su Artículo 17° que: La normatividad del control gubernamental está integrada por las normas básicas y secundarias de control interno y de control externo posterior.

Siendo las normas básicas de control externo posterior los siguientes:

- a. Las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.
- b. Los reglamentos que emita la Contraloría General del Estado de aplicación a las Entidades públicas.

### **4.5.2. Auditoría Gubernamental**

La Auditoría Gubernamental es acumular evidencia para su evaluación objetiva y así establecer e informar sobre el grado de correspondencia que existe entre la información examinada y los criterios que están establecidos.

En el ejercicio del Control Gubernamental se realizan los siguientes tipos de Auditoría:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría Ambiental.
- Auditoría Especial.
- Auditoría de Proyectos de Inversión Pública.
- Auditoría de la Tecnología de la Información.

#### **4.5.3. Característica principal de la Auditoría Gubernamental**

El carácter de independencia e imparcialidad señalados en los Artículos 15º y 16º de la Ley Nº 1178 es la característica que debe adoptar la Auditoría Gubernamental, en el control posterior Interno y Externo, debido a que las personas e instituciones que lo ejecutan deben estar libres de compromisos y de ideas preconcebidas para tener una actitud mental independiente, evaluando los hechos tal como se presentan y compararlos con criterios preestablecidos.

#### **4.5.4. Definición de Normas de Auditoría Gubernamental (NAG)**

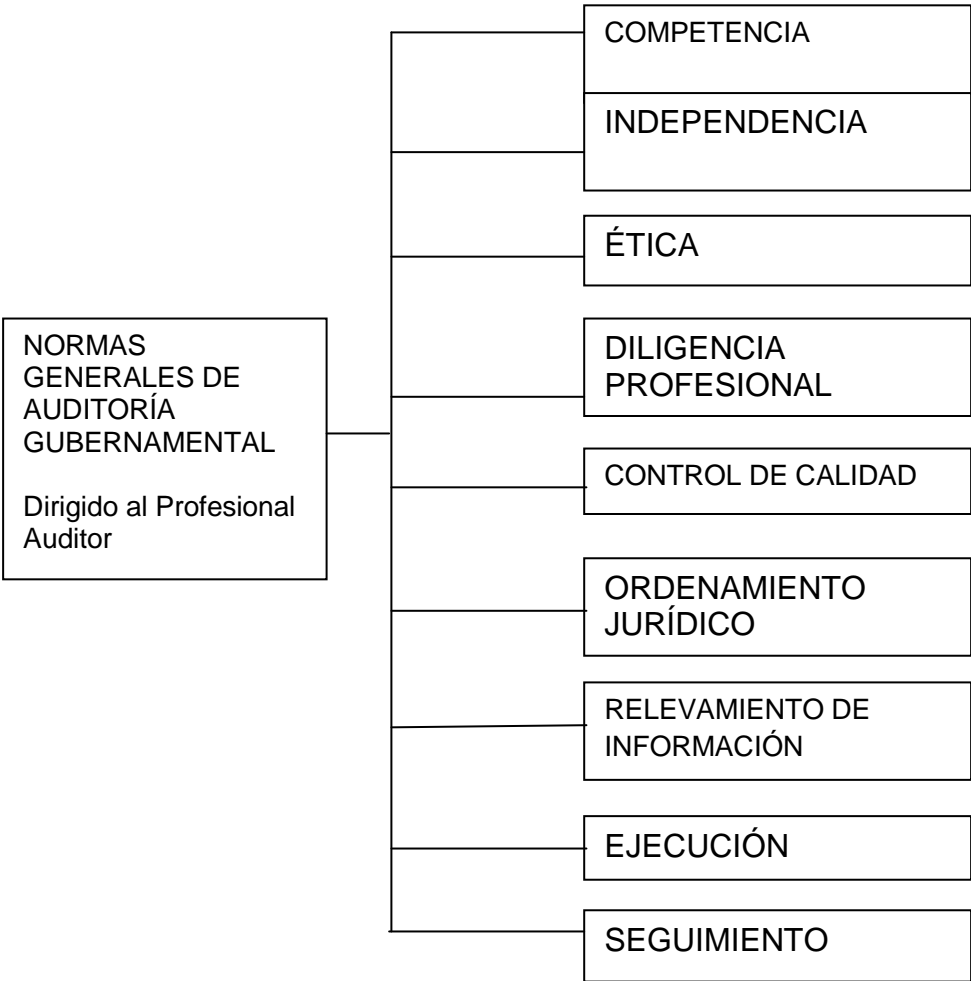
Es un conjunto de normas y aclaraciones que definen las pautas técnicas y las metodológicas mejorando el proceso de la Auditoría gubernamental en Bolivia. Las NAG, son de cumplimiento obligatorio para todos los auditores de la Contraloría General de la República y de las Unidades de Auditoría Interna que ejecutan auditorías en todas las entidades sujetas a fiscalización (Artículos 3º y 4º de la Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales). Son a su vez, de aplicación obligatoria para los auditores independientes, ya sea que actúen en forma individual o asociada, así como para los profesionales de otras disciplinas y especialidades, que participen en el proceso de la auditoría

Además, por otra parte, forman el instrumento de fortalecimiento y estandarización del ejercicio profesional del auditor gubernamental y se utilizan para la evaluación del desarrollo y resultado del trabajo realizado. Posee características técnicas básicas actualizadas, y asegura la calidad exigida por los avances de la Auditoría.

**4.5.5. Estructura de las Normas de Auditoría Gubernamental**

**ESQUEMA N° 2**

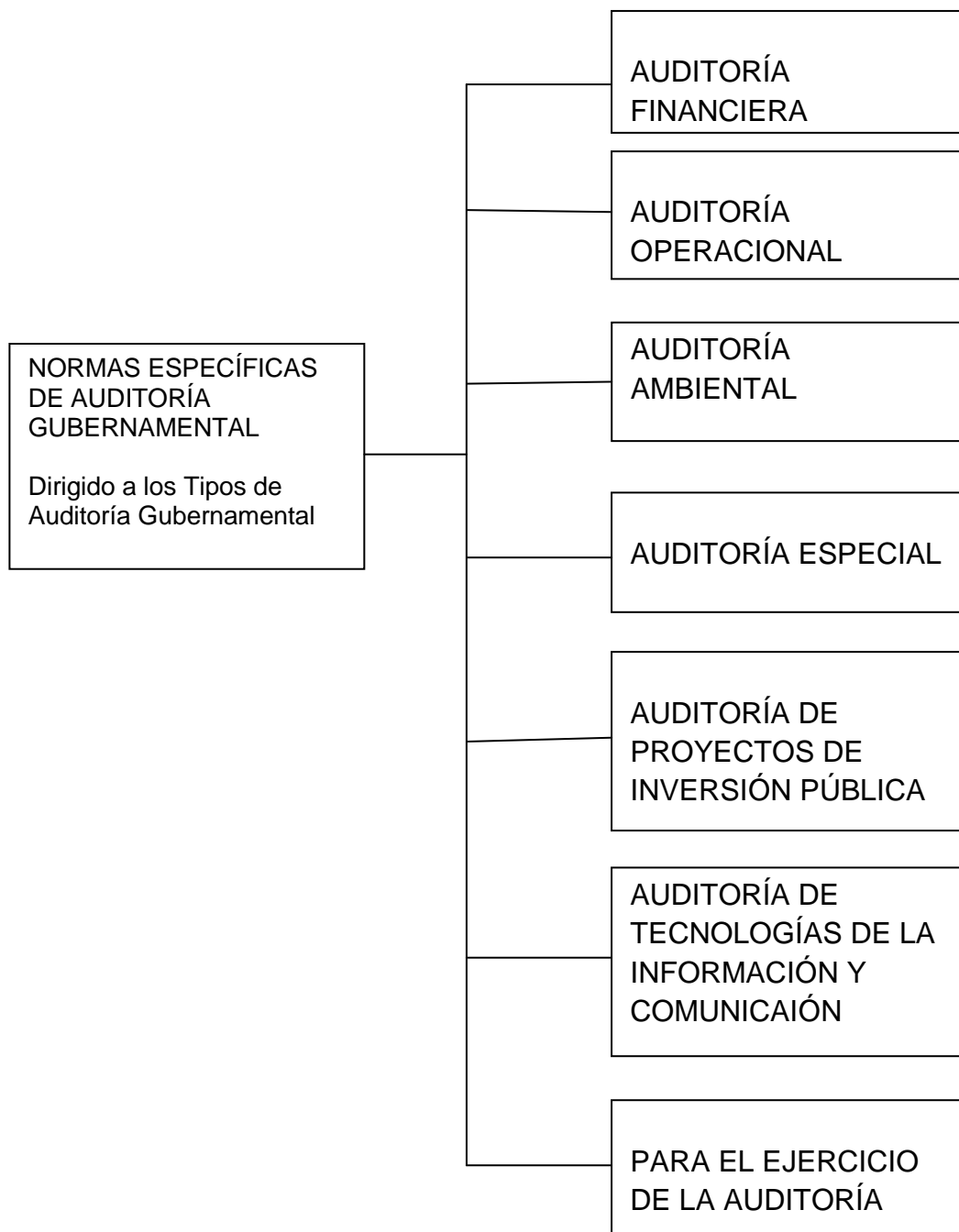
**ESTRUCTURA DE LAS NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL**



**Fuente: CENCAP**

### ESQUEMA N° 3

#### TIPOS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL



Fuente: CENCAP

## **4.5.6. Normas Internacionales de Auditoría**

### **4.5.6.1. Introducción**

Si durante el desarrollo de la auditoría gubernamental surgiesen aspectos no contemplados en las mismas Normas de Auditoría Gubernamental, deben entonces observarse las Normas emitidas por el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia; las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC); las Declaraciones sobre Normas de Auditoría (SAS) emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA); las Normas de Auditoría emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) o las Normas para el ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).

Las Normas de Auditoría Gubernamental en su última versión también citan como una fuente de referencia técnica a las Normas Generales de Auditoría de Sistemas de Información, emitidas por la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA por sus siglas en inglés), incluido su modelo de control COBIT (Objetivos de Control de Información y Tecnologías Relacionadas).

## **4.5.7. Código de Ética del Auditor Gubernamental**

### **4.5.7.1. Introducción**

Al ser los principios éticos parte del comportamiento moral, de la cultura, de las virtudes, de la actitud y de la conducta de las personas en general, y de los profesionales en funciones específicas y particular. La Contraloría General de la República considera que el comportamiento ético es la base fundamental para el ejercicio de las atribuciones del Sistema de Control Gubernamental, normado por la Ley 1178, cuyo último beneficiario es la colectividad.

La participación ética de los profesionales en funciones específicas y de los servidores públicos en general, se asegura respetando un conjunto de valores o principios morales.

El Código de Ética es un instrumento eficaz para promover la conducta moral en el ejercicio del control gubernamental.

#### **4.5.7.2. Alcance del Código**

Están comprendidos en el alcance de este Código, los profesionales y técnicos en diferentes disciplinas, de la Contraloría General del Estado y de las unidades de auditoría interna de las entidades públicas, así como aquellos empleados de las firmas privadas de auditoría, cuando cumplan funciones de control gubernamental; los que, para efectos de este Código, se denominarán «Auditores Gubernamentales».

#### **4.5.7.3. Propósito**

Este Código que debe observarse por el Auditor Gubernamental, por que rige su comportamiento para el cumplimiento de sus responsabilidades en el ejercicio de sus atribuciones.

#### **4.5.7.4. Principios Éticos**

El Auditor gubernamental debe practicar los siguientes principios éticos.

##### **A. Comportamiento Personal**

###### **1. Integridad y Probidad**

El Auditor Gubernamental debe ser honesto y desempeñar sus funciones con rectitud y dignidad.

###### **2. Conducta y Disciplina**

El Auditor Gubernamental debe mantener una conducta que fortalezca el prestigio de su actividad profesional y evidencie su voluntad de servicio a la entidad, al Estado y a la colectividad.

Debe adherirse a las políticas, disposiciones legales, y normas administrativas y técnicas, establecidas por la Contraloría General de la República y/o la institución donde presta sus servicios, conciliándolas con las de la entidad auditada.

### **3. Confidencialidad de la Información**

La confidencialidad y la utilización prudente de la información, son componentes básicos en el ejercicio de la auditoría gubernamental. El Auditor Gubernamental debe guardar la reserva y el secreto profesional, sin revelar información que sea de su conocimiento por el ejercicio de la auditoría, excepto en los casos y formas exigidas por Ley. No utilizará esta información en beneficio propio.

### **4. Lealtad Institucional**

El Auditor Gubernamental debe demostrar lealtad con el país, la sociedad y la entidad donde presta sus servicios, así como con la profesión o actividad que ejerce.

## **B. Desempeño y Competencia Profesional**

### **1. Independencia**

El Auditor Gubernamental debe mantener y demostrar absoluta independencia de criterio con respecto al ejercicio de sus funciones.

### **2. Objetividad**

El Auditor Gubernamental debe ser imparcial, objetivo y equitativo en el ejercicio de sus funciones y demostrarlo, evitando los conflictos de interés que comprometan su independencia y objetividad.



### **3. Desempeño Profesional**

El Auditor Gubernamental debe aplicar, tanto en el desempeño de sus funciones como en la supervisión del trabajo de sus subordinados, juicios con sensibilidad profesional y moral. Debe brindar su mayor esfuerzo, procurando mejorar su competencia profesional y la calidad de sus servicios.

### **4. Actividades Incompatibles**

El Auditor Gubernamental debe abstenerse de ejercer la práctica profesional particular cuando ésta genere conflicto con las disposiciones de este Código, las normas del Sistema de Control Gubernamental o el marco de lealtad en el servicio de la entidad. Está impedido de participar en la administración de la institución donde ejerce el control gubernamental.

## **C. Responsabilidad ante Terceros**

### **1. Prohibición de Recibir Beneficios**

El Auditor Gubernamental debe abstenerse de recibir beneficios de cualquier naturaleza que comprometan o aparenten comprometer su independencia y objetividad, debiendo informar de estos hechos a sus superiores.

### **2. Interés Público y Valor Agregado**

El Auditor Gubernamental, en todos los casos, debe servir con prioridad al interés público, honrar la confianza pública y demostrar su compromiso con la profesión o actividad que cumpla. Procurará mejorar la eficiencia, efectividad y economicidad de las operaciones en la entidad auditada en beneficio de esta última.

#### **4.6. Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamentales**

“La Contraloría General de la República, mediante Resolución N° CGR - 1/070/2000 emitió estas normas de control interno para las entidades gubernamentales en Bolivia. Estos principios requieren necesariamente definir la naturaleza del control interno, que es el diseño de actividades para minimizar los riesgos en cumplimiento de objetivos institucionales, y los recursos humanos que sean capaces, responsablemente, de ejecutar este proceso de control. Los principios que fueron parámetros básicos para la formulación de las normas establecidas son:”<sup>49</sup>

- Naturaleza del control interno
- Calidad de Control Interno
- Responsabilidad
- Jerarquía de los controles
- Criterio y juicio personal y profesional.

Las Normas generales se han desarrollado según los componentes del proceso de control interno definidos en el informe COSO y se refiere a:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación

---

<sup>49</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental, CGE - 7/C/2001, enero 2001.

- Supervisión o Monitoreo.

“En el caso del Informe COSO versión 2006 se adiciona los siguientes tres componentes:”<sup>50</sup>

- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Acontecimientos.
- Respuesta a los Riesgos.

Estas normas son como reglas, que tienen como base los principios, que establece los aspectos a los que se debe ajustar un proceso de control interno el cual es parte integrante del control gubernamental. De las normas generales se derivan las normas básicas, las mismas contribuyen a un mejor entendimiento.

En el documento presentado por la CGE presentan en numeración de cuatro dígitos; la sección 1000 comprende a los principios y la sección 2000 a las normas generales y básicas de Control Interno, y son las siguientes

#### **4.6.1. Sección (1000): Principios de Control Interno**

##### **a. (1100) Naturaleza del Control Interno**

“El Control Interno Gubernamental Constituye un proceso integrado a todos los procesos, técnicos y administrativos, que conforman el accionar de las organizaciones públicas hacia el logro de sus objetivos específicos en concordancia con los planes generales del gobierno.”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Diez Runao, R. ERM y el Plan del Auditor Interno. Disponible en:  
<http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldeIAuditorInterno.pdf>

<sup>51</sup> Idem.

## **b. (1200) Calidad del Control Interno**

Los procesos de diseño, implementación, funcionamiento y seguimiento del control interno de los entes públicos deben ajustarse y orientarse hacia el concepto de calidad.

## **c. (1300) Responsabilidad**

“Es la obligación y actitud de todo servidor público, con independencia de su jerarquía dentro de una organización, de rendir cuentas por el destino de los recursos públicos que le fueron confiados, de rendimiento de su gestión y de los resultados logrados, no solo por una responsabilidad conferida resultante del cargo ocupado, sino por la responsabilidad social asumida y convenida al aceptar un cargo público, lo cual implica, brindar una total transparencia a los actos públicos y sus efectos.”<sup>52</sup>

## **d. (1400) Jerarquía de los Controles**

“El control interno, por ser un proceso, se conforma por un encadenamiento de acciones particulares de los recursos humanos en todos los niveles de las organizaciones públicas que, además de sus interrelaciones funcionales, se articulan en una relación de jerarquía en concordancia con dichos niveles.”<sup>53</sup>

## **e. (1500) Criterio y Juicio personal y profesional**

En toda organización pública la existencia de un marco estratégico normativo de las decisiones y operaciones debe entenderse en un sentido positivo. Estos elementos no deben constituirse en interferencias para la dinámica del rendimiento, razón por la cual la aplicación de criterios con base en el sentido común y el juicio personal y profesional para la revisión permanente de las regulaciones, deben ser reconocidos para el logro de los objetivos institucionales, bajo el concepto de eficiencia.

---

<sup>52</sup> Idem.

<sup>53</sup> Idem.

## **4.6.2. Sección (2000) Normas Generales y Básicas de Control Interno**

Los Componentes del control interno, en el marco de los principios integrados al proceso de gestión sobrevienen por su propia naturaleza en las normas generales y básicas del control interno.

### **4.6.2.1. Norma General de Ambiente de Control**

“El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que en marcan al accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y, que son por lo tanto determinantes de las conductas y los procedimientos organizacionales.”<sup>54</sup>

#### **4.6.2.1.1. Normas Básicas de Ambiente de Control**

##### **a. Filosofía de la dirección**

La transparencia de gestión debe ser característico en la filosofía que adopte la dirección, el proceso ejecutivo de resolución de conflictos debe ser clara con actitud integradora, habilidad para la negociación efectiva, con una visión realista y juicio equilibrado al momento de la medición del desempeño y resultados.

##### **b. Integridad y valores éticos**

La alta dirección debe situar en un punto de partida a los principios y valores éticos, primero personal y profesional, del cual deben partir todos los funcionarios para que su accionar sea en el camino hacia la calidad del servicio a la comunidad.

##### **c. Competencia profesional**

Los procesos de captación, evaluación del desempeño, capacitación, retribución de los recursos humanos en las instituciones públicas deben reconocer como elemento

---

<sup>54</sup> Idem.

esencial la competencia profesional, de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas.

#### **d. Atmósfera de confianza**

En el ambiente debe existir información necesaria, conocimiento de la delegación de funciones, adecuada comunicación y técnicas de trabajo participativo, para que el control interno pueda integrarse a todos los procesos organizacionales.

#### **e. Administración estratégica**

Para una administración y control efectivo debe formularse objetivos estratégicos y su plan respectivo, de este plan deriva los objetivos de cada gestión, el programa de operaciones y metas, que están expresadas monetariamente en el presupuesto anual.

Como normas básicas también está el sistema organizativo, la asignación de autoridad y responsabilidades, políticas de administración personal donde se manifiesta que los recursos humanos sean reconocidos como los recursos más valiosos, y por último la Auditoría interna y comité de control

#### **4.6.3. Norma General de Evaluación de Riesgos**

“El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que efectúa las actividades de las organizaciones. A través del análisis de los riesgos relevantes, tanto derivados de la situación presente por medio de sistemas de alertas tempranas, se identifica el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera de identificar los puntos débiles y los riesgos internos y externos que pueden efectuar las actividades de la organización.”<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental, CGE - 7/C/2001, enero 2001.

#### **4.6.3.1. Normas Básicas de Evaluación de Riesgos**

##### **a. Identificación del Riesgo**

Se debe identificar los riesgos potenciales y actuales internos y externos, que amenacen la consecución de los objetivos institucionales,

##### **b. Sistemas de alertas tempranas**

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios potenciales en el ambiente interno y externo que también puedan afectar la consecución de los objetivos institucionales.

##### **c. Estimación de Riesgos**

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, cuantificar la probable pérdida que pueden ocasionar o el impacto que puedan tener.

#### **4.6.4. Norma General de Actividades de Control**

El proceso de control interno involucra a los integrantes de una organización pública y es responsabilidad indelegable de su dirección superior. Esto implica que existe una actividad primaria y general de control, a cargo y bajo la conducción de esta última, que consiste en el aseguramiento de la vigencia de los principios de control interno. Comprende el monitoreo permanente del adecuado diseño, implantación y mantenimiento de un ambiente de control efectivo, para la minimización de los riesgos que pueden afectar los objetivos institucionales.

##### **4.6.4.1. Normas Básicas de Actividades de Control**

Las Principales son:

- a. Controles clave y Enfoque sistemático de las actividades de control

- b. Aseguramiento de la integridad
- c. Aseguramiento de objetivos fuente de la organización
- d. Medidores de rendimiento

#### **4.6.5. Norma General de Información y Comunicación**

“La Información, generada internamente o captada del entorno, en las entidades gubernamentales debe ser comprendida por la dirección superior como el medio imprescindible para reducir la incertidumbre, a niveles que permita la toma adecuada de decisiones que involucren las operaciones, la gestión y su control y rendición transparente de cuentas, asegurando la consistencia entre toda la información que se genera y circula en la organización y la interpretación inequívoca por todos sus miembros”<sup>56</sup>.

##### **4.6.5.1. Normas Básicas de Información y Comunicación**

###### **a. Funciones y características de la información**

La información es el producto del análisis y elaboración de datos operativos, financieros y de control que provienen del interior y del exterior de la organización, los cuales están integrados con el propósito único de transmitir una situación, esta información debe ser confiable, oportuna, de fácil comprensión y útil, llegando a ser una herramienta para quien ejecuta las tareas operativas o gerenciales, comprendiendo la interrelación de sus responsabilidades con el resto de los miembros de la institución.

###### **b. El sistema de información**

---

<sup>56</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental, CGE - 7/C/2001, enero 2001.



“Este sistema debe diseñarse en concordancia con los planes estratégicos y los programas de actividades de cada organismo público, incorporando las transacciones presupuestarias financieras y físicas. De este modo, el sistema de información es el proveedor del insumo para la toma de decisiones de gestión y control, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.”<sup>57</sup>

### **c. Control de la tecnología de información**

Es responsabilidad de la alta dirección efectuar el seguimiento de los recursos tecnológicos, también a nuevas necesidades que pueda tener la organización, los usuarios internos y también a los usuarios externos a fin de mejorar la calidad de la información que permita el seguimiento de la gestión para el logro de los objetivos institucionales.

### **d. Funciones y características de los canales de comunicación**

Son las vías de información, se considera las avenidas de la organización por donde circula e ingresa la información, con una mecánica de distribución formal e informal y multidireccional, ellos permiten que la información lleguen a cada usuario en la oportunidad, cantidad y calidad que se requiere una mejor ejecución de las actividades que le son asignadas en coordinación con el conjunto de las actividades de la organización.

#### **4.6.6. Norma General de Supervisión**

La Supervisión se define como la revisión de un trabajo; sin embargo, en el contexto de control presentado en estas normas debe entenderse con mayor amplitud. En tal sentido, constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todas las actividades que desarrolla una organización, sean estas de gestión, de operación o

---

<sup>57</sup> Idem.

de control, incluyendo entonces, como objeto e integrándose, a la vez a las actividades de control.

“Las acciones que conforman el proceso de supervisión son ejecutadas según la distribución de responsabilidades y funciones asignadas y autoridad delegada en la estructura organizativa. Por lo tanto la supervisión tiene un orden jerárquico descendente desde la de índole gerencial, pasando por la independiente y llegando hasta la de procesamiento, según el nivel de sus ejecutores.”<sup>58</sup>

#### **4.6.6.1. Normas Básicas de Supervisión**

Contribuye al mejoramiento de los objetivos de los procesos para que la dirección superior a la que apoyan tenga una seguridad razonable.

Para contribuir al aseguramiento de la calidad, la supervisión debe:

- Examinar permanentemente los procesos y productos
- Llevar registro documental de las experiencias de su función
- Formular propuestas alternativas para solucionar problemas detectados
- Validar su factibilidad
- Utilizar los sistemas de alertas tempranas para anticipar cambios
- Atender la coordinación en general entre los componentes de la organización y con asuntos externos para proporcionar lo necesario para la toma de decisiones.

---

<sup>58</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental, CGE - 7/C/2001, enero 2001.

#### **4.6.7. Norma General de Calidad del Control Interno**

Las organizaciones públicas deben mantener un nivel de excelencia y credibilidad elevado de sus procesos y servicios o productos que llegan al usuario, el cual debe confirmar este propósito. Por ello, su plan estratégico debe considerar un sistema de gestión de calidad eficiente.

##### **4.6.7.1. Normas Básicas de Calidad del Control Interno**

###### **a. Marco estratégico para la gestión de la calidad**

La gestión de calidad se desenvuelve dentro un marco estratégico a largo plazo, capaz de ser actualizado regularmente, para reflejar las variaciones del contexto de las actividades. Este marco contempla el control de calidad y el aseguramiento de la misma, en el cual deben participar todos sus miembros, los clientes y la sociedad en su conjunto.

###### **b. Actividades de mejoramiento continuo**

El aseguramiento de la calidad, es el conjunto de actividades preestablecidas aplicadas en el marco del sistema de calidad, que son necesarias, para dar plena confianza de que la Entidad cumple con todos los requisitos para la calidad.



# MARCO PRÁCTICO



### **III. MARCO PRÁCTICO**

#### **1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO**

Es imprescindible diagnosticar y analizar los factores involucrados en el desarrollo de las operaciones de una Entidad a objeto de determinar cuáles son sus riesgos, desafío y limitaciones, para que la máxima Autoridad Ejecutiva reflexione sobre ellas y adopte medidas correctivas para la Unidad de estudio.

##### **1.1. Planificación**

En esta etapa se realizó el siguiente trabajo:

- Conocimiento general de la Institución.
- Análisis FODA
- Identificación de la población sujeto a revisión
- Aplicación de Entrevistas.

##### **1.1.1. Conocimiento General de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud**

La visión de la CEASS es “Ser líderes en el Sistema Nacional de Salud en la presentación de servicios integrales para el abastecimiento, provisión, suministro de medicamentos, insumos médicos, equipo médico y capacitación en gerencia de suministros.

La CEASS como institución Pública Descentralizada del Ministerio de Salud y Deportes se constituye en una entidad sin fines de lucro de prestación de servicios encargada del abastecimiento, provisión, almacenamiento, suministro y donación de medicamentos esenciales, insumos médicos, reactivos de laboratorio y productos complementarios de salud, asegurando su disponibilidad a nivel nacional y accesibilidad a bajos precios mediante la venta directa a toda la población boliviana.

#### **1.1.1.1. Metodología de Registro de Ingresos en el Sistema de Contabilidad Integrada de la CEASS**

El Sistema de Contabilidad Integrada de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud CEASS debe cumplir los requisitos detallados en las NBSCI, los cuales son: Registro Universal, registro único, concepto ampliado de recursos y gastos, clasificadores y relacionadores, uso de momentos de registro contable.

Las entradas para el sistema contable son las operaciones económicas y financieras que se producen en la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud CEASS y se registran en el comprobante de contabilidad, respaldado por la documentación pertinente y autorizada por las instancias correspondientes. Estos respaldos son:

- Presupuesto de recursos aprobado para la gestión
- Convenios de donación
- Contratos de crédito
- Papeletas de depósitos bancarias
- Extractos bancarios
- Recibos oficiales
- Kardex de valores

#### **1.1.2. Análisis FODA al actual Departamento de Contabilidad de la Oficina Central de CEASS**

En el área del Departamento Contable de la CEASS se aplicó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en relación a los aspectos administrativos, recursos humanos y logísticos cuyos resultados son mostrados para cada uno de los factores del análisis FODA.

##### **1.1.2.1. Fortalezas**

- El Departamento de Contabilidad cuenta con profesionales con buen conocimiento en el área, así como profesionales Auditores.

- El personal muestra buena adaptación a los cambios.
- El Jefe de Contabilidad se capacita por cuenta propia, actualizando sus conocimientos para el mejor desempeño de sus funciones.
- Liderazgo participativo adoptado por el Jefe de Contabilidad.
- Cuenta con las normas que regulan las actividades de Contabilidad.

#### **1.1.2.2. Oportunidades**

- Tiene el acceso directo a toda la información que envían las regionales.
- Administrar supervisar y controlar el funcionamiento de las operaciones de las once regionales.
- Ayuda en la coordinación de actividades para evitar duplicidad de funciones.
- Implantación de nuevos sistemas de control, con el fin de contar con información oportuna, facilitando la toma de decisiones.
- Reclutar recursos Humanos capacitados a través de Convenios de Cooperación Interinstitucional con universidades y/o institutos.

#### **1.1.2.3. Debilidades**

- En las gestiones anteriores no se realizo un control adecuado de las regionales.
- No se tiene un buen archivo de toda la información contable de las regionales.
- No existe un manual o reglamento de ventas al contado y al crédito.
- No hay uniformidad en las informaciones que remiten las diferentes regionales.

- Se necesita mayor número de personal capacitado.
- Un manual de ventas ayudaría a mejorar también el proceso de inventario de medicamentos e insumos médicos.
- No existe un sistema de capacitación continua del personal.

#### **1.1.2.4. Amenazas**

- Controles de auditoría por parte la Contraloría General o el Ministerio de Salud y Deportes que podrían arrojar no cumplimientos de las normas vigentes.
- Inexistencia de reglamentos que respalden el proceso de ventas al crédito y al contado.
- Inexistencia de programas de capacitación profesional motivados por la autoridad superior.
- Problemas de coordinación entre las áreas contables de las diversas regionales.
- Acumulación significativa de cuentas sin cobrar de las ventas al crédito.

Los resultados muestran de manera concluyente que es fundamental contar con manual de políticas y procesos y procedimientos de ventas al contado y al crédito que ayuden a realizar un trabajo más eficiente y eficaz las áreas contables de la CEASS.

#### **1.1.3. Identificación de la población sujeto a revisión**

Serán sujetos de evaluación los Informes Económicos de las 11 regionales de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud, La Rotación de las Cuentas por Cobrar del ciclo de operaciones de C.E.A.S.S. y el seguimiento a la recuperación de las Cuentas por Cobrar.



### **1.1.3.1. Informes Económicos**

Toda la información referente al movimiento económico de las Regionales se encuentra en “Informes Económicos que elabora cada Regional” el mismo que contiene la Siguiete Documentación:

- Informe Económico del movimiento de ventas mensual
- Copia de Facturas emitidas por concepto de venta.
- Recibos Oficiales.
- Notas de Remisión.
- Boletas de Depósito Bancario.

### **1.1.3.2. Ciclo de Operaciones en la CEASS**

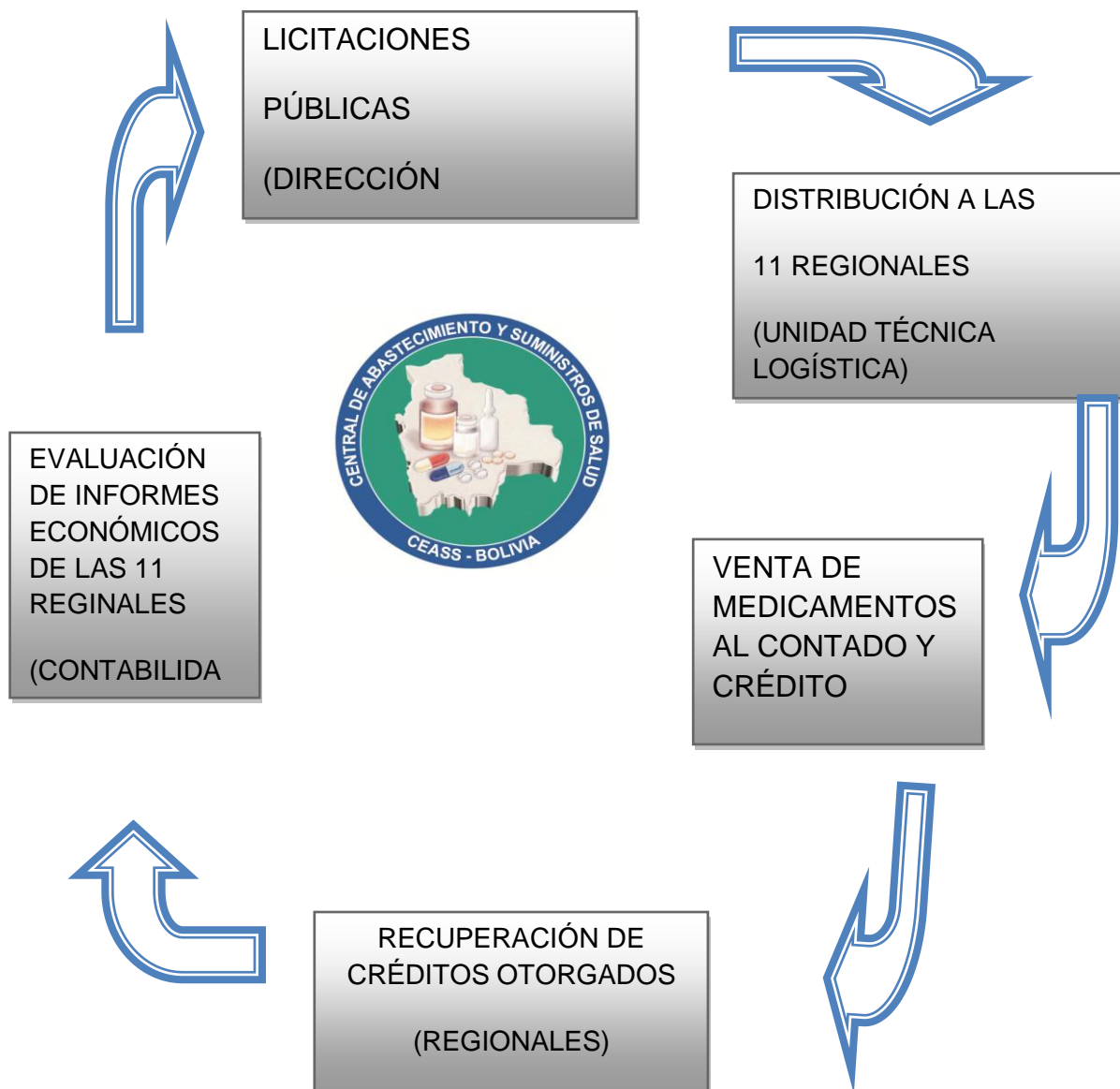
Al igual que otras Empresas dedicadas a este rubro, la CEASS se desenvuelve en la venta – compra – venta de medicamentos e insumos médicos donde son sujetos de análisis de este ciclo de operaciones de ingreso las siguientes cuentas:

- Las Cuentas por Cobrar: Resultado de ventas a crédito que representan una inversión propiedad de la Institución.
- El efectivo: Los medicamentos e insumos médicos - las cuentas por cobrar a los clientes y el cobro a los mismos, están ligados en una secuencia.

El dinero en efectivo por concepto de ventas al contado se transforma en medicamentos e insumos médicos a través de compras generalmente mediante licitaciones públicas; y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en efectivo. Este continuo giro formado en posibilidades de recuperación y productividad, forma la función más importante dentro del ciclo de ingresos de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud.

## ESQUEMA Nº 4

### TITULO: CEASS - CICLO DE OPERACIONES



**FUENTE: UNIDAD TÉCNICA LOGÍSTICA DE CEASS  
ELABORACIÓN: PROPIA**

### **1.1.3.3. Seguimiento a las Ventas a Crédito y su Recuperación**

Todas la Ventas efectuadas en las diferentes Regionales aparte de ser registradas contablemente, se toman los datos para ser trasladados a registros auxiliares de control, que son herramientas para realizar el seguimiento de la recuperación de las cuentas por cobrar. El mismo que no fue realizado desde la gestión 2009, los datos más importantes de estos registros son los siguientes saldos:

- Saldo inicial.
- La venta otorgada la crédito.
- La recuperación del mes.
- La recuperación de gestiones anteriores.
- Saldo a fin de mes.

### **1.1.4. Aplicación de Entrevistas para la recolección de información**

Se realizaron entrevistas no estructuradas a los siguientes funcionarios claves que trabajan y tienen relación con el Departamento Contable de C.E.A.S.S., que son las siguientes personas:

- Lic Marco Tapia Quiroga: Jefe de Contabilidad.
- Lic. José Segurondo: Encargado Tesorería Administración, Recursos Humanos,
- Lic. Alexander Victoria: Encargado de Kardex de la Oficina Central.

Los temas que se conversaron con los entrevistados fue: la misión, visión, objetivos y las actividades que desarrollan en sus respectivas funciones, mostrando un conocimiento sobre estos aspectos. También se conversó sobre el principal problema en su trabajo, coincidiendo todos que la mayor dificultad es: la falta de un proceso estándar sobre las ventas de compras la contado y en especial sobre las de crédito.

## **1.1.5. Planificación para el cumplimiento de los Objetivos Específicos**

### **1.1.5.1. Objetivo Específico Nº 1**

Revisión y evaluación de la información recopilada y de los Informes Económicos de las 11 Regionales de CEASS.

Realizar una evaluación a toda la documentación que contiene cada informe económico de las distintas regionales de forma y de contenido.

Posteriormente se realizó una comparación con lo dispuesto en el Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada de C.E.A.S.S. para el Registro de Ingresos; para determinar si estos Informes Económicos cuentan con la documentación suficiente de respaldo.

### **1.1.5.2. Objetivo Específico Nº 2**

Realizar un análisis de la recuperabilidad de los saldos de las cuentas por cobrar según la Rotación de las cuentas por cobrar.

Elaboración de los cuadros de Rotación de Cuentas por Cobrar:

Con esta técnica se medirá la circulación de las cuentas por cobrar de la Central de Abastecimiento y Suministros de Salud, para medir el tiempo en días en que tarda en recuperar los recursos financieros invertidos en medicamentos e insumos médicos.

El modelo a seguir para todas las regionales es el siguiente:

**Ejemplo 1:** Regional Santa Cruz

**CUADRO Nº 3  
CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD  
CEASS SANTA CRUZ  
RETACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR POR VENTA DE MEDICAMENTOS  
SUCURSAL Nº1**

DETALLE	2009	2010		
Ventas al Crédito		1.516.500,86		
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	420.380,59	360.890,18		
Promedio de Cuentas por Cobrar	= 420.380,59	+ 360.890,18	= 390.635	
		<u>2</u>		
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	1.516.500,86	= 4	veces
		<u>390.635</u>		
Período promedio de cobro (en días)	=	360	= 93	días
		<u>4</u>		

**FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
ELABORACIÓN: PROPIA**

A través de este análisis financiero conoceremos el grado de eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar, y así determinamos la rotación de las cuentas por cobrar, su convertibilidad y el período promedio de cobranza. En base a estos resultados obtenidos se diseñará el manual de procedimiento de ventas al Crédito.

**1.1.5.3 Planificación para Objetivo N°3:** Elaboración los cuadros de Control y Seguimiento de ventas al crédito y sus recuperaciones, con la información enviada por cada una de las regionales, obteniendo los siguientes saldos en cada mes.

Ejemplo 2:

**CUADRO Nº 4**  
**SEGUIMIENTO A LAS VENTAS A CRÉDITO Y SU RECUPERACIÓN DEL MES DE**  
**ENERO: REGIONAL SANTA CRUZ**

ITEM	INSTITUCIÓN / CLIENTE	SALDOS AL 31/12/2008	E N E R O			SALDO ENERO
			V. CRÉDI TO	R.MORA	R,CREDIT O	
1	C.S. ALTO LIMA III SECCION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	C.S. CAMARGO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	C.S. CHEJEPAMPA LIC. LOURDES PERALTA/ANGEL MANCILLA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	P.S. JICHUHAYA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	C.S. TRINIDAD PAMPA	966,80	108,50	0,00	0,00	1.075,3 0
12	C.S. ARAPATA	2.927,35	0,00	1.708,35	0,00	1.219,0 0
14	<b>HOSPITAL BOLIVIANO HOLANDES R.P.D.C</b>	0,35	0,00	0,00	0,00	0,35
15	<b>HOSPITAL MUNICIPAL COREA</b>	173,04	0,00	0,00	0,00	173,04
16	HOSPITAL 20 DE OCTUBRE	287,78	0,00	0,00	0,00	287,78
17	C.S. ESPIRITU SANTO - EL ALTO (SR. ARMANDO RIVERO)	43,68	0,00	0,00	0,00	43,68
18	C.S. NUEVOS HORIZONTES	631,77	0,00	0,00	0,00	631,77

**FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

**ELABORACIÓN: PROPIA**

## 1.2. Ejecución

### 1.2.1. Revisión de los Informes Económicos:

**CUADRO N° 5**  
**COMPARACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO DE LAS 11 REGIONALES SEGÚN EL SCI**

N°	Regional	Contratos de Crédito	Papeletas de depósito bancario	Recibos Oficiales emitidos	Kardex	Facturas	Resumen Informe Económico	Notas de Remisión
1	Santa Cruz	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
2	Cochabamba	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
3	Sucre	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
4	Potosí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
5	Trinidad	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
6	Oruro	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
7	La Paz	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
8	Tupiza	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
9	Tarija	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
10	Cobija	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
11	Riberalta	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No

**FUENTE: CONTABILIDAD C.E.A.S.S**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**



**CUADRO N° 6**  
**SEGUIMIENTO A CONTRATOS DE CRÉDITO Y BOLETAS DE DEPÓSITO**

<b>Nº</b>	<b>Regional</b>	<b>Contratos de Crédito, Boletas de Depósito</b>
1	Santa Cruz	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
2	Cochabamba	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
3	Sucre	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
4	Potosí	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
5	Trinidad	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
6	Oruro	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
7	La Paz	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
8	Tupiza	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
9	Tarija	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
10	Cobija	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
11	Riberalta	Las ventas otorgadas a Crédito no cuentan con el contrato de crédito de respaldo para su posterior cobro
1	Santa Cruz	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado íntegramente todos los meses de la gestión.
2	Cochabamba	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado íntegramente todos los meses de la gestión.
3	Sucre	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado íntegramente todos los meses de la gestión.
4	Potosí	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado íntegramente todos los meses de la gestión.
5	Trinidad	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado íntegramente todos los meses de la gestión.
6	Oruro	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado íntegramente todos los meses de la gestión.

7	La Paz	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado integralmente todos los meses de la gestión.
8	Tupiza	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado integralmente todos los meses de la gestión.
9	Tarija	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado integralmente todos los meses de la gestión.
10	Cobija	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado integralmente todos los meses de la gestión.
11	Riberalta	Las Boletas de depósito del efectivo recaudado por ventas fue reportado integralmente todos los meses de la gestión.

**FUENTE: CONTABILIDAD C.E.A.S.S**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

**CUADRO N° 7**  
**SEGUIMIENTO A LA EMISIÓN DE RECIBOS OFICIALES**

<b>N°</b>	<b>Regional</b>	<b>RECIBOS OFICIALES EMITIDOS POR CEASS</b>
1	Santa Cruz	Sin observaciones
2	Cochabamba	Sin observaciones
3	Sucre	Sin observaciones
4	Potosí	Sin observaciones
5	Trinidad	Sin observaciones
6	Oruro	Sin observaciones
7	La Paz	Sin observaciones
8	Tupiza	Sin observaciones
9	Tarija	Sin observaciones
10	Cobija	Sin observaciones
11	Riberalta	Recibos Oficiales de recuperación de créditos de gestiones anteriores y actual no identifican el N° de factura

**FUENTE: CONTABILIDAD C.E.A.S.S**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

También se encontró observaciones que son descritas a continuación:

1. Ventas al Crédito que no cuentan con la documentación legal suficiente de respaldo.
2. Ventas otorgadas al Crédito que superan el 50%
3. Falta de Sello de Cancelado ó Crédito en las Facturas.
4. Notas de Remisión que llevan el sello de “CANCELADO” o “CRÉDITO”, pero las facturas a las que corresponden, son registradas como Crédito o viceversa con sello de crédito pero registrada como venta al contado.
5. Ventas al Crédito si el respaldo suficiente

#### **1.2.2. Rotación de las cuentas por cobrar de las 11 regionales de C.E.A.S.S.**

**La Rotación de las Cuentas por Cobrar de las once Regionales será resultado de los saldos que se muestra en el siguiente cuadro**

**CUADRO Nº 11**  
**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**  
**C.E.A.S.S**  
**VENTAS AL CRÉDITO, CUENTAS POR COBRAR Y RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PRÁCTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
(Expresado en Bolivianos)

REGIONAL	CUENTAS POR COBRAR	VENTAS AL CRÉDITO	RECUPERACION DE CUENTAS/COBRAR GESTIONES ANTERIORES	RECUPERACION DE CUENTAS/COBRAR GESTIÓN ACTUAL	CUENTAS POR COBRAR
	AL 01/01/2009	GESTIÓN 2009			AL 31/12/2009
SANTA CRUZ	420.380,59	1.516.500,86	366.119,61	1.209.871,66	360.890,18
COCHABAMBA	257.599,72	2.187.927,55	256.683,47	1.943.485,93	245.357,87
ORURO	145.029,10	614.786,82	156.170,58	495.031,35	108.613,99
POTOSÍ	28.999,62	551.672,08	29.274,47	528.310,68	23.086,55
TARIJA	404.968,32	895.937,15	368.630,85	777.375,08	154.899,54
SUCRE	22.137,67	1.580.622,60	22.418,48	1.577.112,60	3.229,19
LA PAZ	50.817,34	838.624,94	38.866,00	771.545,24	79.031,04
COBIJA	106.079,81	692.993,15	90.040,52	487.574,57	221.457,87
TRINIDAD	294.119,88	624.108,50	241.724,93	371.509,10	304.994,35
TUPIZA	135.847,78	379.801,50	143.492,76	255.840,04	116.316,48
RIBERALTA	477.043,96	559.744,28	120.981,70	317.835,90	597.970,64
TOTAL	2.343.023,79	10.442.719,43	1.834.403,37	8.735.492,15	2.215.847,70

**FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**ELABORACIÓN PROPIA**

**CUADRO Nº 12**  
**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**  
**CEASS SANTA CRUZ**  
**RETACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR POR VENTA DE MEDICAMENTOS**  
**SUCURSAL Nº1**

DETALLE	2008	2009		
Ventas al Crédito		1.516.500,86		
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	420.380,59	360.890,18		
Promedio de Cuentas por Cobrar	= 420.380,59	+ 360.890,18	=	390.635
		<u>2</u>		
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	1.516.500,86	=	4 veces
		<u>390.635</u>		
Período promedio de cobro (en días)	=	360	=	93 días
		<u>4</u>		

**FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**ELABORACIÓN PROPIA**

Rotación de las Cuentas por Cobrar de las 11 Regionales (Anexo 1)

**1.2.3 Elaboración de Cuadros de Seguimiento de Ventas a Crédito y su recuperación**

Ver ( Anexo 2)

### 1.3. Resultados de las técnicas de recolección de datos

#### 1.3.1. Observación directa

En base a la observación directa del desempeño del personal del área contable del CEASS se identificaron varias insuficiencias en los siguientes aspectos:

- Lo que más le interesa al departamento de Contabilidad es contar con los saldos reales de las cuenta ventas y cuentas por cobrar.
- La presión a los jefes de las regionales para que envíen sus “Informes Económicos” máximo hasta pasado cinco días de fin de mes, tiempo prudente solo para armar el legajo del informe económico y no así para elaborar la información (que eso debían realizarlo diariamente según las ventas) , y se sospecha que esta información es manipulada (por esa razón sería el retraso del envío del legajo de información).
- Al revisar estos informes a primera vista se observo que existen regionales que envían sus legajos de “Informes Económicos” de manera ordenada y casi completa, pero otras que solo envían las copias de facturas y un resumen de movimiento de ventas. Quedándose ellas con el resto de documentación de respaldo para su propio control, pero el control y revisión ya no se podía realizar en Contabilidad, porque no se tiene la documentación para comparar.
- El legajo de “**Informe Económico**” que elabora cada regional y es decepcionada por el dpto. De Contabilidad para su revisión contiene la siguiente información, en el mejor de los casos, que es Sucre, la más completa,
- “**Informe Económico**” que es un hoja donde detalla las ventas al crédito, al contado, la recuperación de ventas al crédito solo en cifras en Bolivianos.
- La copia de las facturas

- Los Recibos Oficiales (R.O.) que la Regional emite por el ingreso de dinero de venta al contado o por la recuperación de una venta al crédito anterior, del mes pasado del mismo mes, o de años pasados.
- Contrato de Venta al Crédito
- Depósitos bancarios por los Ingresos , (que en ese aspecto si era muy controlado porque las Regionales debían depositar el dinero de las ventas cada dos días, ese aspecto si era muy controlado)
- Cuadro de Control y Seguimiento a las ventas al crédito y la recuperación de las cuentas por cobrar.
  
- Ninguna de las Regionales enviaba el Kardex de Clientes que sí, deben estar en su poder, porque ellas son las directas relacionadas, pero es necesario una copia para su control, algunas Regionales cuentan con este documento.
  
- El File de Clientes, que es distinto al Kardex, ninguna Regional lo enviaba, no sabemos si lo tienen, pero al parecer ninguna Regional cuenta con este File de Clientes.
  
- Cabe destacar que hasta el momento no existe problemas con las ventas al contado, porque los depósitos bancarios por concepto de ventas al contado y recuperaciones se las ha realizado íntegramente según lo reportado, y también esto se constato con el encargado de Unidad Técnica Logística (UTL) que es el encargado de la distribución de medicamentos, es decir de inventario de medicamentos.
  
- El problema central está en las ventas al crédito que no cuentan con el respaldo suficiente, existiendo cuentas en mora porque no se tiene el respaldo suficiente para ir y exigir su cobro, y esto es porque en las Regionales desconocen qué respaldos debe tener una venta al crédito.

- El deficiente seguimiento a la recuperación de algunas cuentas por cobrar (cabe recalcar que sí hay cuentas que si se están recuperando) ya que se tiene depósitos por ingreso por el cobro a ventas al crédito pero en estos Recibos no identifica a quien se cobró ni identifica el numero de factura ni mucho menos la fecha, en varios casos esto dificulta su registro, ya que no se sabe a qué cliente se le va dar de baja, haciendo que este cliente que ya pagó sigue figurando como deudor porque no se identifico a quien se le cobro, y hace que este cliente siga arrastrando su cuenta de ventas por cobrar a gestiones siguientes.
- Existe Recibos Oficiales de recuperación de Cuentas por cobrar de gestiones pasadas a nombre de “Otros Clientes” donde no especifica el nombre del cliente a quien se le debe cobrar. Esto provoca que existan cuentas en mora, mostrando que existe cuentas por cobrar desde la gestión 2005 y es porque no existe el respaldo suficiente para exigir su cobro.

## **1.4. Conclusión**

### **1.4.1. Respecto a los Informes Económicos**

Posterior a la ejecución de tareas para el Cumplimiento de los Objetivos Específicos 1 y 2 propuestos en un principio, se considera todas las situaciones encontradas.

#### **A. Ventas al Crédito que no cuentan con la documentación legal suficiente de respaldo.**

Se ha evidenciado que las ventas de medicamentos e insumos médicos, realizadas al Crédito por las Regionales de Riberalta, Cobija, Trinidad y Tupiza no cuentan con documentos legales, que asegure la recuperabilidad posterior del crédito otorgado. Solo se cuenta con una Nota de Remisión que lleva la firma de constancia de recepción de los medicamentos ó insumos médicos del supuesto Cliente.



Las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada indican:

En su TITULO I CAPITULO III, Organización del Sistema de Contabilidad Integrada, artículo 18º Responsabilidad de las Direcciones Administrativas, señala “sin perjuicio de las responsabilidades señaladas por Ley, las Direcciones Administrativas son responsables de:

- a) Registrar toda transacción con documentación de soporte correspondiente;
- b) Archivar la documentación de respaldo en el lugar donde se generan y registran las transacciones para posterior uso y verificación por parte de personas y entidades señaladas por ley

En su TITULO II, CAPITULO I, Proceso del Sistema de Contabilidad integrada, en su artículo 21º inciso b) Devengado de Recursos, señala:

**b) Devengado de Recursos**

El devengado de recursos implica una modificación cualitativa y cuantitativa en la composición del patrimonio, originada por transacciones con incidencia económica y financiera.

En un sentido práctico se considera devengado de recursos al registro del derecho de cobro a terceros, por venta de bienes, servicios y otros. El registro del devengado de recursos debe ser objetivo, por tanto, tiene que:

- identificar al deudor o contribuyente,
- establecer el importe a cobrar,
- contar con respaldo legal del derecho de cobro, e
- indicar medio de percepción.

Los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, en su **Numeral 2318**: Procedimientos para ejecutar actividades de control, que señala: “Los procedimientos para ejecutar actividades de control responden a un orden de

prelación que contempla controles previos. Las actividades de control referidas incluyen, entre otras: inspección de documentación....confirmaciones y conciliaciones, validación de exactitud y oportunidad del registro de transacciones y hechos”.

### **B. Ventas otorgadas al Crédito que superan el 50%**

El saldo, en 4 regionales, de venta de Medicamentos e Insumos Médicos realizadas, supera el 50% y su recuperación es muy lenta.

Los Principios, **Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental**, en su **Numeral 2318**: Procedimientos para ejecutar actividades de control, que señala: “Los procedimientos para ejecutar actividades de control responden a un orden de prelación que contempla controles previos.....Las actividades de control referidas incluyen, entre otras:.....inspección de documentación....confirmaciones y conciliaciones.....validación de exactitud y oportunidad del registro de transacciones y hechos”.

El **Artículo 22º**.- del Reglamento, para El Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General de la República, aprobado con Decreto Supremo 23215 de fecha 22 de julio de 1192, indica: “La máxima autoridad ejecutiva de cada entidad pública, es la responsable de establecer y mantener un adecuado sistema de control interno y la unidad de auditoría interna de informarle oportunamente sobre la ineficacia y deficiencias de dicho sistema”

### **C. Falta de Sello de Cancelado ó Crédito en las Facturas**

En ciertas Regionales las facturas por concepto de venta no llevan el sello de “CANCELADO” ó “CRÉDITO, tampoco se identifica la fecha que se realizó el sellado.

**D. Notas de Remisión que llevan el sello de “CANCELADO” o “CRÉDITO, pero las facturas a las que corresponden, son registradas como Crédito o viceversa con sello de crédito pero registrada como venta al contado.**

Se ha observado varias Notas de Remisión emitidas por las Regionales, por concepto de venta de medicamentos e insumos médicos, que llevan el sello de “Cancelado” pero las mismas son registradas como ventas al Crédito.

**E. Observaciones en las Ventas al Crédito**

En el análisis de las ventas de medicamentos e insumos médicos realizadas al crédito se observa lo siguiente:

Condición

- a. Existe varias ventas que fueron otorgadas al crédito que no cuentan con el Visto Bueno del Jefe Regional.
- b. Notas de Remisión que solo tiene la firma del Jefe Regional y no la del cliente.
- c. Registro inadecuado de ventas que solo fueron cancelados un porcentaje al contado y el resto a crédito, las mismas contemplan en una sola factura y se traslada todo a cuentas por cobrar o venta al contado
- d. Varios de los Recibos Oficiales, correspondientes a la recuperación de Créditos de Gestiones Anteriores como de la Gestión, no identifican el número de factura que el Cliente está pagando, dificultando su control.

Los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, en su **Numeral 2313**: “Toda actividad de control pierde efectividad en tanto no cumpla el requisito de asegurar la integridad de los elementos que constituyen el objeto de control. Esto implica que todo dato, información o documento a ser utilizado como objeto de una actividad de control debe provenir de fuentes en las que los procesos que los generan garanticen, razonablemente, la integridad de su procesamiento”.

Para contribuir a preservar la integridad, existen herramientas de control tales como: Confrontación de datos de distintas fuentes.

**Numeral 2318:** Procedimientos para ejecutar actividades de control, que señala: “Los procedimientos para ejecutar actividades de control responden a un orden de prelación que contempla controles previos.....Las actividades de control referidas incluyen, entre otras:.....inspección de documentación....validación de exactitud y oportunidad del registro de transacciones y hechos”.

#### **F. Regionales que no cuentan con files de Clientes**

Regionales que no cuentan con files de Clientes para el control de las Cuentas por Cobrar, solo utilizan los kardex de Clientes por Gestión (Estado de Clientes), donde no se encuentra acumulada la información correspondiente a cada Cliente desde su origen hasta la fecha,

Las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada TITULO I CAPITULO III, Organización del Sistema de Contabilidad Integrada, artículo 18º Responsabilidad de las Direcciones Administrativas, señala “sin perjuicio de las responsabilidades señaladas por Ley, las Direcciones Administrativas son responsables de:

- a) Registrar toda transacción con documentación de soporte correspondiente;
- b) Archivar la documentación de respaldo en el lugar donde se generan y registran las transacciones para posterior uso y verificación por parte de personas y entidades señaladas por Ley.

Los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, aprobada con Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000, Código: CI/08, Versión: 2, indica en su:

**Numeral: 2313:** “Toda actividad de control pierde efectividad en tanto no cumpla el requisito de asegurar la integridad de los elementos que constituyen el objeto de

control. Esto implica que todo dato, información o documento a ser utilizado como objeto de una actividad de control debe provenir de fuentes en las que los procesos que los generan garanticen, razonablemente, la integridad de su procesamiento”. Para contribuir a preservar la integridad, existen herramientas de control tales como: Confrontación de datos de distintas fuentes.

**Numeral 2318:** Procedimientos para ejecutar actividades de control, que señala:

“Los procedimientos para ejecutar actividades de control responden a un orden de prelación que contempla controles previos.....Las actividades de control referidas incluyen, entre otras:.....inspección de documentación....confirmaciones y conciliaciones.....validación de exactitud y oportunidad del registro de transacciones y hechos”.

#### 1.4.2. Respecto a la rotación de cuentas por cobrar

**CUADRO N° 13**  
**RESUMEN DE LA ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DE LAS 11**  
**REGIONALES**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

<b>Nº</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>ROTACIÓN CUENTAS COBRAR</b>	<b>PERÍODO PROMEDIO DE COBRO</b>
1	Santa Cruz	4 veces	93 días
2	Cochabamba	9 veces	41 días
3	Oruro	5 veces	74 días
4	Potosí	21 veces	17 días
5	Tarija	3 veces	112 días
6	Sucre	5 veces	70 días
7	La Paz	13 veces	28 días
8	Cobija	4 veces	88 días
9	Trinidad	2 veces	173 días
10	Tupiza	3 veces	120 días
11	Riberalta	1 vez	346 días

**FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**ELABORACIÓN PROPIA**

#### **A. Regionales: Santa Cruz, Oruro, Cobija y Sucre:**

En estos casos el 4 y 5 significa el número de veces que las Regionales recuperan sus cuentas por cobrar cada 93 días y 74 días en el caso de Oruro, Sucre y Cobija.

Con este resultado se obtiene una base para determinar la política de ventas. En este caso, las Regionales deben otorgar crédito con un plazo mucho menor a 93 días para mejorar la rotación de sus cuentas por cobrar.

### **B. Regional Cochabamba**

La Regional de Cochabamba muestra tarda 41 días cada año en transformar en efectivo sus cuentas por cobrar, es decir 9 veces al año, se puede mejorar logrando reducir el período de tiempo de recuperación de sus ventas al crédito.

### **C. Regional Potosí**

Es la Regional con la mayor rotación de cuentas por cobrar 21 veces cada 17 días

### **D. Regional La Paz**

Tiene una rotación de 13 veces cada 28 días, también se puede mejorar logrando reducir el período de tiempo de recuperación de sus ventas al crédito.

### **E. Regional: Tarija, Trinidad, Tupiza y Riberalta**

Son las Regionales con menor rotación de cuentas por cobrar, en el caso de Riberalta 1 vez al año, es un resultado preocupante el cual debe ser subsanado a la brevedad posible.

## **1.5. Comunicación de resultados**

Las ventas al Crédito que no cuentan con documentación legal suficiente de respaldo se debe principalmente a la falta de un Manual de Procedimientos de Ventas al Contado y Crédito, una supervisión inadecuada de parte de los niveles superiores y falta de control por parte de la Oficina Central en el registro de los créditos otorgados por las Regionales.

El no contar con la suficiente documentación de respaldo, no permite tener el derecho legal de cobro a terceros, situación que pone en incertidumbre la recuperación de los créditos otorgados, lo que podría llevar a una pérdida para la institución.

1. Son cuatro las regionales que presentan la situación de otorgar venta de Medicamentos e Insumos Médicos superior al 50% del total de sus ventas y su recuperación es muy lenta, según lo vemos en los resultados de la Rotación de las Cuentas por Cobrar.

Las regionales en el propósito de vender y vender, no se trazaron un límite ni midieron las consecuencias de otorgar la mayoría de sus ventas al crédito esto también se debe a la falta de un Manual de Procedimientos de Ventas al Contado y Crédito, una supervisión inadecuada de parte de los niveles superiores y falta de control por parte de la Oficina Central en el registro de los créditos otorgados.

Esta situación afecta a la disponibilidad de recursos para la reposición de los inventarios de Medicamentos e Insumos Médicos, afectando negativamente los resultados del Ejercicio.

2. Falta de Sello de Cancelado ó Crédito en las Facturas.

La Falta de sello se “Cancelado” o “Crédito” en las facturas, también se debe a la falta de un Manual de Procedimientos de Ventas al Contado y Crédito, una supervisión inadecuada de parte de los niveles superiores y falta de control por parte de la Oficina Central en el registro de los créditos otorgados.

El no sellar las facturas de las Ventas de Medicamentos e Insumos Médicos con el sello de Cancelado ó Crédito, no permite identificar si la venta fue al contado o al crédito, y si todos los recursos fueron reportados oportunamente, asimismo esta situación puede originar desvío de recursos.



3. Respecto a las Notas de Remisión que llevan el sello de “CANCELADO” o “CRÉDITO, pero las facturas a las que corresponden, son registradas como Crédito o viceversa con sello de crédito pero registrada como venta al contado se debe a una supervisión inadecuada de parte de los niveles Superiores y falta de control por parte del área de Contabilidad.

Esta situación distorsiona la información económica, y puede dar lugar a desvíos de recursos ya que no se estaría reportando la integridad de los mismos.

4. Todas las observaciones en las Ventas al Crédito también se debe a una supervisión inadecuada de parte de los niveles superiores y falta de Control.

Esta situación afecta la confiabilidad de la información presentada por las Regionales, por otro lado existe el riesgo de desvío de recursos al no tener un adecuado control interno.

El no contar con files de Clientes, no permite asegurar que todos los créditos cuenten con toda la documentación de respaldo para realizar la recuperación de los créditos otorgados.

Lo mencionado anteriormente se debe principalmente a una supervisión inadecuada de parte de los niveles superiores y falta de control al registro de los créditos otorgados.

## **1.6. Informe del trabajo desarrollado**

Para el desarrollo del presente trabajo se ha desarrollado en base a Revisión de los Informes Económicos.

- La construcción de las ventas al crédito y la recuperación de las Cuentas por Cobrar.

- Una vez ya elaborado las conclusiones correspondientes, vale resaltar que las observaciones señaladas anteriormente y revisando el marco legal propuesto en un principio la presente conclusión, necesidades del manual e informe del trabajo tiene una base muy grande en la observancia principalmente de las siguientes normas de control:
- Normas de Contabilidad Integrada, en el Capítulo III y Título I, donde indica que es Responsabilidad de las Direcciones Administrativas archivar la documentación de respaldo en el lugar donde se genere y registran las transacciones para su posterior uso y verificación.
- El proceso del Sistema de Contabilidad Integrada señala en el Título II, capítulo I el devengado de recursos debe contar con el respaldo legal de derecho de cobro.
- Los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, en su **Numeral 2313**: “Toda actividad de control pierde efectividad en tanto no cumpla el requisito de asegurar la integridad de los elementos que constituyen el objeto de control. Esto implica que todo dato, información o documento a ser utilizado como objeto de una actividad de control debe provenir de fuentes en las que los procesos que los generan garanticen, razonablemente, la integridad de su procesamiento”. Para contribuir a preservar la integridad, existen herramientas de control tales como: Confrontación de datos de distintas fuentes

### **1.7. Necesidad de la elaboración de un manual**

En los resultados obtenidos para cada una de las Regionales se muestra una considerable diferencia en la evaluación de las tareas ejecutadas, si bien cada una no está relacionada con las demás Regionales de CEASS su movimiento económico es el mismo en cuanto a procedimientos. Regionales como Riberalta, Cobija y Tupiza difieren mucho de regionales como La Paz y Santa Cruz. Esto se debe a que cada regional procede conforme a las situaciones que se le presenten improvisando

muchas de las actividades de la venta de medicamentos y su registro, como así también en la elaboración de la Información Económica.

Lo más delicado es que no se está cumpliendo con lo descrito en las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada en cuanto al respaldo de documentación de respaldo y derecho de cobro.

Los Controles que debe llevar la unidad Administrativa hacia las Regionales, no se ejecutaron conforme a lo estipulado en los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental

Esta situación se da por la ausencia de un manual para establecer y regular la actividad al momento de realizar las ventas, desde su pedido hasta la emisión del informe económico para de esta manera uniformar a todas las Regionales, y éstas puedan ser sujetos de comparación.

Es necesario implementar este manual para lograr un control eficiente del ingreso de dinero a la Institución, como en toda Entidad es necesario implementar este tipo de controles y seguimiento porque se trata de los recursos que son la fuente de financiamiento para la Entidad y por ello se debe ser más estrictos en el control de estas cuentas para que la CEASS continúe cumpliendo con su misión de llevar medicamentos a bajo costo y accesibles a toda la población boliviana y al mismo tiempo dar cumplimiento a las Normativas vigentes.

El propósito de este manual no es atraer más clientes o restringir el acceso de los medicamentos, sino mas bien, asegurar la recuperación de las ventas que son otorgadas al crédito, si bien la CEASS es una institución sin fines de lucro, descentralizada de una Entidad Estatal con un fin social, no es una Institución benéfica, y tiene la necesidad de contar con el efectivo disponible.



# DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA



## **IV. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA REFERIDO AL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS**

### **1. Políticas de ventas al crédito y al contado**

A continuación pasamos a describir las políticas propuestas:

#### **1.1. Políticas para ventas otorgadas a crédito**

El contar con la consistencia legal suficiente "asegura" la recuperabilidad del crédito otorgado, para lo que se debe seguir las siguientes actividades:

**A. Determinación de plazo:** el plazo del crédito será de 30 días para las 11 Regionales de CEASS.

#### **B. Documentos que respalda la validez de una venta a crédito:**

- Contrato de venta al crédito con el cliente
- Nota de Remisión
- Asignación de un ítem o número único al cliente
- File de Clientes
- Factura

#### **C. Requisitos para los documentos de respaldo**

- **Contrato de Venta al Crédito:** es el documento legal elaborado por la CEASS - REGIONAL, donde describe en cada una de sus cláusulas, los siguientes criterios:

- Nombre del Cliente (institución).
  - Quien lo autoriza.
  - Motivo.
  - Aceptación de Obligación ó sea que es contractual ( que ambos están de acuerdo).
  - Aceptación de compromiso de pago.
  - Quien acepta la obligación
  - Monto.
  - Plazo.
- **Nota de Remisión:** previa presentación del cliente de un listado de los productos requeridos, se elabora este documento, emitido por la Regional quien otorga una venta ya sea al contado o al crédito. Sirve de constancia de recepción de los medicamentos o insumos médicos por parte del cliente. El mismo contiene la siguiente información:
  - **Asignación de un número de identificación cliente:** es un registro único que tendrá cada cliente para ser identificado de manera singular, el siguiente es un ejemplo para la regional de Santa Cruz.

REGIONAL	NIT/CI	NUMERO SEGÚN INGRESO
SCZ	12301026	001

- **Apertura de File de Clientes:** el file de cliente es el registro de control que proporciona información acumulada acerca e cliente que accedió a una venta al crédito, desde su origen a la fecha. El mismo contiene la siguiente información:
  - Institución
  - Dirección
  - Teléfono
  - Fax
  - Nombre de la persona de contacto ó responsable de ta institución.
  - Asimismo, este file debe contener toda la documentación que respalde el crédito otorgado, como ser: Estado de Cuentas del Cliente, emitido por el SIIA, facturas adeudadas, facturas pagadas, Recibos Oficiales, Notas de Remisión, Contratos de los créditos otorgados, circularizaciones realizadas, correspondencia enviada y recibida, etc.
- **Emisión de Facturas:** Las facturas deben llevar el sello de Cancelado ó Crédito, lo mismo en /as dos copias, identificando la fecha y el responsable del cobro.
- **Recibo oficial:** documento emitido por CEASS – REGIONAL. Los Recibos Oficiales, correspondientes a la recuperación de Créditos de Gestiones Anteriores como de la Gestión, necesariamente debe identificar el número de factura que el Cliente está pagando, para su seguimiento y su control.

#### **Otros aspectos a considerar en el momento de otorgar ventas al crédito**

- El crédito no debe ser mayor al 50 por ciento del monto total de la factura y el pago del saldo debe ser realizado antes del plazo estipulado, que son los 30

días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito. Si sobrepasa los 30 días se incurrirá en mora y no se le otorgará otro crédito hasta que haya cancelado el la totalidad de la venta al crédito.

- EL monto total del crédito no debe ser mayor a Bs. 2.000.00, solo se realizará con la autorización del Jefe de la Unidad de Administración Financiera.

## **1.2. Políticas para ventas otorgadas al contado**

- No se aceptan devoluciones de productos una vez que el cliente ha salido de las instalaciones de la empresa.
- Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.
- Consistencia legal para la validez de una venta al contado:
  - o Nota de Remisión
  - o Recibo Oficial de la Regional
  - o Factura de Venta
- **Requisitos mínimos para los documentos de respaldo de la venta otorgada al contado:**
  - **La Nota de Remisión:**
    - Firma de Encargado de kardex.
    - Firma del cliente (constancia de Recibido) y
    - Visto Bueno del Jefe Regional.



– **El Recibo oficial:**

- Fecha de la transacción.
- importe en Bolivianos.
- Nombre y NIT del cliente.
- Firma del Encargado de kardex.
- Firma del cliente.
- Número de la factura a la cual corresponde el pago.

- **La factura:** por la Emisión de venta al contado debe llevar el sello de "CANCELADO", (en el original y en sus dos copias) el mismo debe incluir la fecha de venta y el nombre del receptor.

▪ **Otros aspectos a considerar en las ventas otorgadas a crédito**

- Que las ventas realizada al crédito y recuperadas en el mismo mes, no deben ser consideradas al contado sino que al crédito registrando su recuperación.
- Las ventas al contado realizadas en el mes deben ser reportadas en el mismo mes de su transacción, no se tomara en cuenta si estas con reportadas al crédito aunque hagan sus depósitos posteriormente.
- Una misma venta que solo fue cancelada el 50% y el saldo a crédito no deben ser registrada una factura al mismo tiempo como crédito y a la vez al contado, deben emitirse dos facturas para este caso.

### **1.3. Seguimiento a las cuentas por cobrar**

El seguimiento y conciliaciones de los saldos de cuentas por cobrar se realizará con la siguiente documentación de respaldo:


- Reporte del movimiento del mes de la recuperación de las cuentas por cobrar
- Los Recibos Oficiales de recuperación de las cuentas por cobrar.
- Las facturas de venta otorgadas al crédito.
- Elaborar el Reporte de Clientes de cobro en mora, sustentado con los documentos anteriormente mencionados.
- Enviar el reporte de clientes de cobro en mora, a la Unidad de Asuntos Jurídicos, donde inicia el proceso de cobro, según sus procedimientos establecidos.

## 2. IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS DE VENTAS AL CRÉDITO Y AL CONTADO

Con el objetivo de apoyar la mejora en la gestión de la institución se propone la implantación de un Manual de Procedimientos cuya estructura es mostrada en el Cuadro N° 14

CUADRO N° 14.

### ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	<b>CEASS</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	
<b>PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:</b>	
<b>UNIDADES QUE INTERVIENE EN EL PROCESO:</b>	
<b>UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	
<b>REGISTROS FORMULARIOS O IMPRESOS:</b>	
<b>SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:</b>	
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:</b>	
<b>ACTUALIZACIÓN</b>	
<b>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>	

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1. Antecedentes**

El presente manual de procedimientos y políticas para la otorgación de ventas al crédito tiene la finalidad de proveer al personal de las 11 Regionales del la CEASS las políticas y los procedimientos de ventas al contado y al crédito; esta elaborado conforme a las funciones y características propias de las actividades dentro de esta institución y de su entorno. Para llevar adelante con eficiencia la ejecución de las funciones en cada una de las Regionales para el logro de sus objetivos; cumpliendo la misión de la CEASS.

Es un instrumento para la Institución, porque el presente manual de procedimientos para ventas de crédito y al contado, está elaborado para ser un apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en las transacciones de venta al contado y al crédito que realiza cada Regional, brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control.

#### **3.2. Objetivo general**

Dotar al CEASS de un instrumentos administrativo que permita normar y regular los procesos administrativos relacionadas a las ventas al contado y al crédito para su mejor administración de las cuentas por cobrar.

#### **3.3. Objetivos específicos**

- Lograr que los funcionarios del CEASS apliquen la metodología e instrumentos comprendidos en el presente manual de procedimientos administrativos para el fortalecimiento del Departamento Contable de la institución.

- Implementar las instrucciones a seguir al momento de emitir una factura por concepto de venta al crédito o venta al contado de medicamento o insumos médicos.
- Facilitar el desarrollo de las actividades del Departamento Contable, mediante funcionarios que realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz.
- Contar con una guía para el trabajo de los funcionarios actuales y futuros de la organización.

### **3.4. Diseño**

El manual de procesos fue diseñado de acuerdo a las actividades que desempeñan cada funcionario del Departamento Contable del CEASS tomando en cuentas las normativas vigentes en la materia, considerando las actividades que desempeña cada funcionario en su cargo actual.

### **3.5. Ventajas del Manual**

El manual de procesos es un instrumento que permitirá conocer las tareas administrativas, describiendo detalladamente los procesos ejecutados por cada funcionario de las áreas contables de la CEASS.

Por otra parte, el manual permitirá mejorar el control de la parte ejecutiva de la CEASS a las tareas delegadas a los funcionarios de la misma.

Servir como documento informativo y de capacitación al nuevo personal del Departamento Contable del CEASS.

### **3.6. División del manual**

El manual esta dividido en las siguientes partes:

- Proceso
- Procedimientos.
- Insumos.
- Modificaciones.
- Diagramas de Flujo.

### **3.7. Diagramas de Flujo**

Los flujogramas fueron elaborados para contar con un instrumento de descripción grafica y textual comprensible de los pasos e unidades intervinientes en el proceso.

### **3.8. Marco Legal**

El manual propuesto está sustentado en la Ley No. 1178 SAFCO, en las normas básicas del sistema de Organización Administrativa y en el Reglamento Especifico de Organización Administrativa.




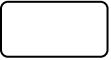


### **3.9. Ámbito de aplicación**

El manual tiene el propósito e ser aplicados en las actividades administrativas que realice el Departamento Contable del CEASS.


### **3.10. Simbología**

Los diagramas de flujo de del presente manual utiliza la siguiente simbología para representar los procesos y las diferentes actividades (Cuadro N<sup>o</sup> 15).

**CUADRO N° 16. Simbología del manual**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>PROCESO</b>
	<b>DECISIÓN</b>
	<b>DOCUMENTO</b>
	<b>INICIO Y FIN</b>
	<b>REFERENCIA A OTRA PAGINA</b>
	<b>TRAYECTORIA DEL PROCESO</b>

## MANUAL DE VENTAS AL CONTADO Y AL CRÉDITO

	<p><b>CEASS</b></p> <p><b>VENTAS AL CONTADO Y AL CRÉDITO</b></p>
<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b></p> <p>Establecer la secuencia de las actividades de ventas al contado y ventas al crédito de medicamentos e insumos médicos.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:</b></p> <p><b>001 Ventas otorgadas al contado</b></p> <p><b>002 Ventas otorgadas al crédito</b></p> <p><b>003 Seguimiento a las cuentas por cobrar</b></p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b></p> <p><b>001 Ventas otorgadas al contado</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ El cliente inicia una relación con la institución al momento de entrar en contado con el personal del CEASS – Regional.</li><li>▪ El personal de CEASS asesora al cliente sobre los productos que requiere el cliente y los productos a disposición por la Regional e informa sobre las formas de compra que son al contado y crédito.</li><li>▪ El cliente especifica en un listado el pedido que realizará.</li><li>▪ Decisión del cliente si paga al contado o comprará crédito.</li><li>▪ Si el cliente compra a contado, el personal de CEASS realiza el llenado de la Nota de Remisión de acuerdo al listado de pedido realizado por el cliente.</li><li>▪ El personal de CEASS pide la autorización del jefe Regional para cerrar la venta.</li></ul>	



- Una vez obtenida la autorización, la Nota de Remisión es enviada al encargado de almacenes.
- El encargado de almacenes hace llegar los productos requeridos.
- La factura al contado.
- El personal de CEASS elabora el Recibo Oficial de Caja.
- El cliente realiza el pago al personal CEASS según factura emitida.
- El cliente recibe la factura de contado original, quedando dos copias en la oficina de la Regional.
- El personal CEASS entrega los productos farmacéuticos al cliente.
- El cliente revisa los productos antes de salir de las instalaciones de la Regional.

#### **002 Ventas otorgadas al crédito**

- El cliente inicia una relación con la institución al momento de entrar en contado con el personal del CEASS - Regional.
- El personal de CEASS asesora al cliente sobre los productos que requiere el cliente y los productos a disposición por la Regional e informa sobre las formas de compra que son al contado y crédito.
- El cliente especifica en un listado el pedido que realizará.
- Decisión del cliente si paga al contado o comprará crédito.
- Si el cliente decide comprar a crédito, el personal CEASS comprueba que el cliente llene los requisitos, si los cumple, lo remite al jefe de la Regional.
- El jefe de la Regional recibe al cliente y revisa el file de clientes, si el cliente ya ha realizado transacciones con la Entidad, para que esta información forme parte del file del cliente.
- El cliente define la cantidad de artículos y la forma de pago.
- El jefe de la Regional aprueba la venta al crédito y envía toda la

documentación elaborada (contratos) al personal CEASS (encargado de venta)

- El personal CEASS realiza la factura de crédito acorde a la nota de Remisión.
- El cliente efectúa el pago del 50 % del total de la factura.
- El cliente recibe la copia de la factura de crédito, quedando una copia y el original en oficinas de la regional.
- El personal de CEASS entrega los productos farmacéuticos al cliente.
- El cliente revisa la mercancía antes de salir de las instalaciones del local.
- El cliente realiza el pago del 50% restante de la factura, para cancelar el crédito después del tiempo pactado, según las políticas de venta a crédito de la empresa.
- Se hace entrega de la factura de crédito original, junto con la copia del recibo. Oficial de abono del último pago.

### **003 Seguimiento a las cuentas por cobrar**

- Identificar al deudor o contribuyente,
- Conciliación de saldos con el cliente que deben realizarse cada 30 días.
- Establecer el importe a cobrar,
- Contar con respaldo legal del derecho de cobro: facturas, recibos oficiales y File de Clientes.
- Indicar medio de percepción.

### **INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:**

- Ley SAFCO 1178.
- Reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

- Notas de Remisión.
- Contratos de venta al crédito.
- Facturas.
- Recibos oficiales.
- File de Clientes.

**UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:**

- Departamento de Contabilidad CEASS La Paz
- Regional Santa Cruz
- Regional Oruro
- Regional Cobija
- Regional Sucre:
- Regional Cochabamba
- Regional Potosí
- Regional La Paz
- Regional Tarija
- Regional Trinidad
- Regional Tupiza
- Regional Riberalta

**UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:**

- Área Contable de las 11 regionales del CEASS.

**REGISTROS FORMULARIOS O IMPRESOS:**

- Contrato de venta al crédito firmado.

- Nota de remisión.
- Recibos Oficiales emitidos.
- File de Clientes.
- Facturas emitidas.

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Cuentas cobradas.

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- Permanente.

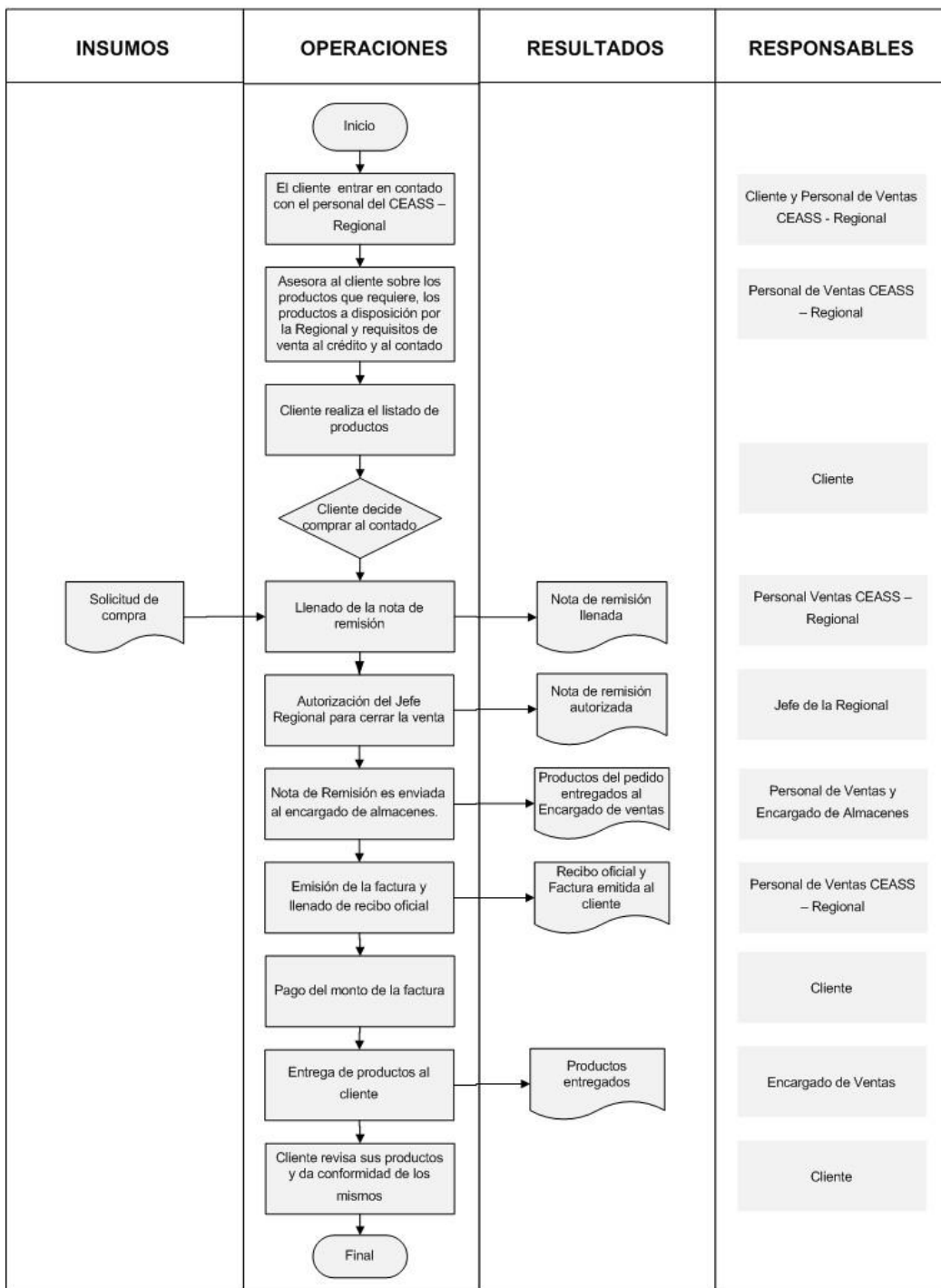
**ACTUALIZACIÓN**

**LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: La Paz, junio 2011**

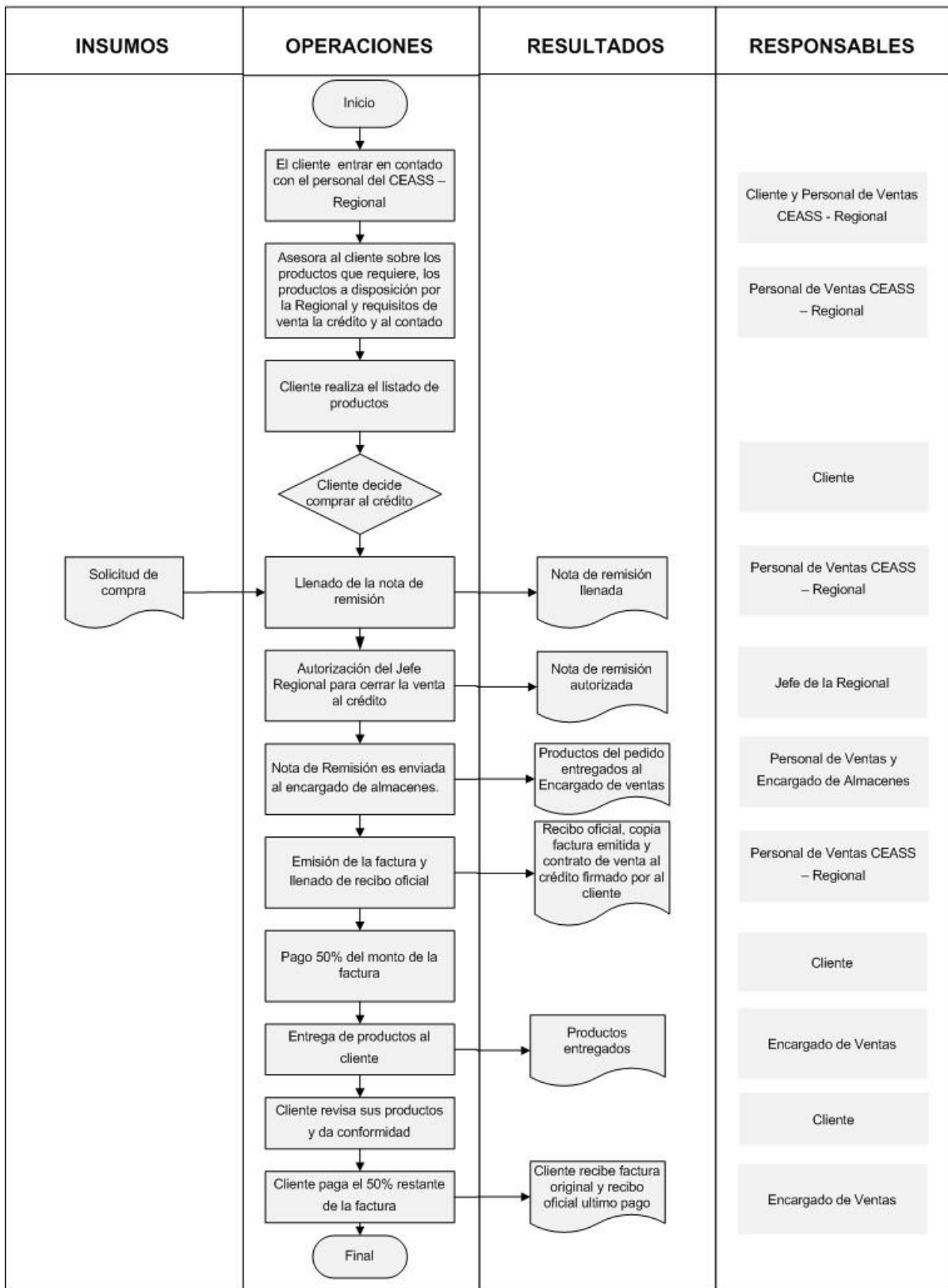
**FECHA DE APROBACIÓN:**

## 4. FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

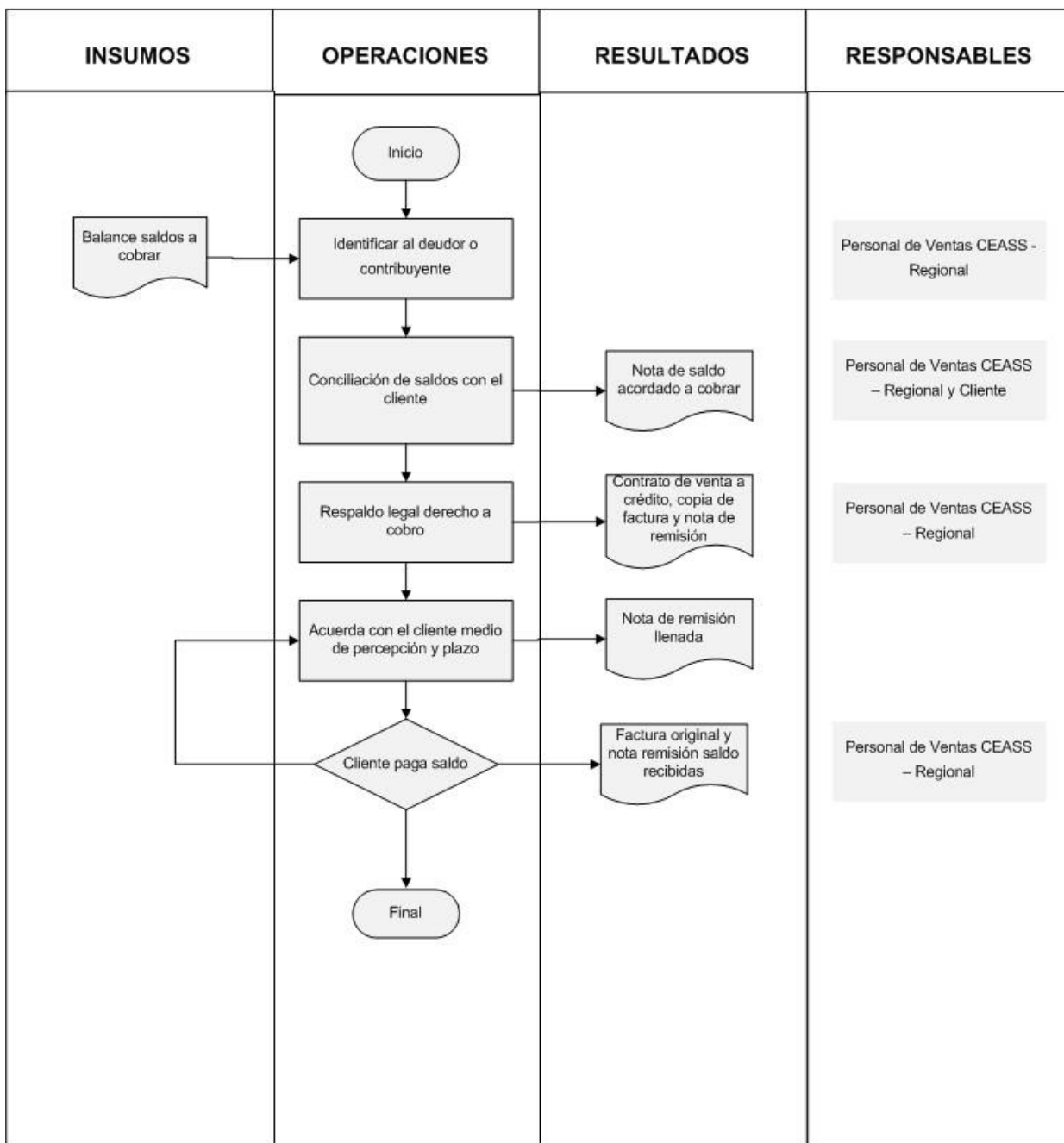
### 001. VENTAS OTORGADAS AL CONTADO



## 002. VENTAS OTORGADAS AL CRÉDITO



### 003. SEGUIMIENTO A LAS CUENTAS POR COBRAR



**El Perfil y Manual de Funciones se encuentra en el Anexo N° 3**



# SECCIÓN CONCLUSIVA





## **V. SECCIÓN CONCLUSIVA**

### **1. CONCLUSIONES**

En relación al trabajo dirigido y considerando los resultados de la evaluación y seguimiento de las operaciones de las ventas al contado y ventas al crédito del Departamento Contable de la CEASS dependiente del Ministerio de Salud y Deportes, para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2009, utilizando los Informes Económicos y la rotación de las cuentas por cobrar de las 11 regionales de la CEASS, surgen diversas observaciones a la insuficiencia en los procedimientos de ventas al contado y en especial al de ventas al crédito que no garantizan la recuperabilidad de las cuentas por cobrar, disminuyendo el desempeño económico de la institución, cuyo detalle es el siguiente:

- Existencia de un saldo muy alto de cuentas por cobrar y cuya recuperación es muy lenta (Sección III. Punto 1.4.1).
- Falta de documentación de respaldo necesario de las ventas realizadas, facturas no discriminadas por tipo de venta y notas de remisión sin constancia de recepción de los clientes (Sección III. Punto 1.4.2).
- Ausencia de un sistema de registro de toda la información correspondiente a los clientes (Sección III. Punto 1.4.2).

El manual de procesos y procedimiento de ventas propuesto va permitir normalizar los procedimientos de ventas tanto al contado como al crédito de la CEASS y que va guiar las actividades realizadas para su mejor ejecución, mejorando los resultados de eficacia, eficiencia en el trabajo desarrollado por las áreas contables de la CEASS, y posteriores a su aprobación e implementación permitirán mejorar los niveles de recuperabilidad de las cuentas por cobrar.

## **2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aprobación y la implementación de los manuales de procesos y procedimientos de ventas al contado y al crédito por la CEASS, el cual deberá ser revisado y actualizado de manera manual por un encargado designado, socializado entre todo el personal para su eficiente ejecución.
- Elaborar un programa de capacitación continua y permanente del personal de la CEASS e incrementar el personal profesional del área contable de la CEASS
- Emplear los resultados obtenidos del análisis FODA para resolver los problemas detectados y plantear soluciones estratégicas de resolución de los mismos.
- Verificar con una periodicidad mensual el estado de las cuentas por cobrar para incrementar la recuperabilidad de las cuentas en mora y evaluar el impacto en los procesos de ventas al contado y al crédito en la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarado Hernán. Análisis e Interpretación de Estados Financieros”

(Piza Mancilla Blanca) “Contabilidad Básica”

Ministerio de Hacienda. 2008. Contabilidad para el sector público. Ministerio de Hacienda. Viceministerio de Presupuesto y Contaduría, Bolivia.

Mantilla Samuel. “Guía para usar los estándares internacionales de Auditoría en las PyME (Traducción)”

Vela Gabriel. La Auditoría Operativa y la Administración o gestión de Riesgos.

Céspedes Jorge. Metodología de la Investigación para el desarrollo del proyecto/Tesis.

CEASS. Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa. Manual del Usuario. Módulo de Ventas del CEASS.

Contraloría General del Estado. Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental. Bolivia.

## **LEYES**

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

Ley N° 1178: Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).

Decreto Supremo 23318 – A: Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

Decreto Supremo N° 26237 del 29/06/01 que modifica el D.S. 23318.

Decreto Supremo N° 25964: Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (Manejo y Disposición).

## **ANEXOS**

**Anexo N° 1.** Rotación de las Cuentas por Cobrar de las Once Regionales dependientes de la Oficina Central

**Anexo N° 2.** Cuadros de Recuperación de las Cuentas por Cobrar

**Anexo N° 3.** Manual de Funciones

**Anexo N° 4.** Convenio Interinstitucional

**Anexo N°5.** Cronograma de Actividades



# ANEXOS



# ANEXO Nº 1

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD  
CEASS SANTA CRUZ  
CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 1

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		1.516.500,86
Costo de Ventas		1.586.987,58
Compras a Crédito		0,00
Inventario (Saldo Final)	642.072,25	212.123,23
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	420.380,59	360.890,18
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	270.540,45	159.147,15

3837658,004

Promedio de Inventarios	=	$\frac{642.072,25 + 212.123,23}{2}$	=	427.098	
Rotación de Inventarios	=	$\frac{1.586.987,58}{427.098}$	=	4	veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{3,715748016}$	=	97	días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{420380,59 + 360890,18}{2}$	=	390.635	
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{1516500,86}{390635,385}$	=	4	veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{3,882138993}$	=	93	días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD  
CEASS COCHABAMBA  
CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 2

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		2.187.927,55
Costo de Ventas		1.985.874,87
Compras a Crédito		251.604,98
Inventario (Saldo Final)	812.961,07	656.315,67
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	257.599,72	245.357,87
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	238.730,87	251.604,98

Promedio de Inventarios	=	$\frac{812961,07 + 656315,67}{2}$	=	734.638	
Rotación de Inventarios	=	$\frac{1985874,87}{734638,37}$	=	3	veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{2,703200583}$	=	133	días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{257599,72 + 245357,87}{2}$	=	251.479	
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{2187927,55}{251478,795}$	=	9	veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{8,700246675}$	=	41	días



**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

**CEASS URURO**

**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 3

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		614.786,82
Costo de Ventas		1.387.524,62
Compras a Crédito		217.938,26
Inventario (Saldo Final)	286.397,00	483.336,62
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	145.029,10	108.613,99
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	217.938,26	217.938,26

Promedio de Inventarios	=	$\frac{286397 + 483336,62}{2}$	=	384.867
Rotación de Inventarios	=	$\frac{1387524,62}{384866,81}$	=	4 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{3,605207266}$	=	100 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{145029,1 + 108613,99}{2}$	=	126.822
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{614786,82}{126821,545}$	=	5 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{4,847652818}$	=	74 días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

**CEASS POTOSÍ**

**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 4

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		551.672,08
Costo de Ventas		1.005.874,35
Compras a Crédito		158.327,03
Inventario (Saldo Final)	517.288,07	662.489,80
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	28.999,62	23.086,55
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	158.327,03	158.327,03

Promedio de Inventarios	=	$\frac{517288,07 + 662489,8}{2}$	=	589.889	
Rotación de Inventarios	=	$\frac{1005874,35}{589888,935}$	=	2	veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{1,705192775}$	=	211	días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{28999,62 + 23086,55}{2}$	=	26.043	
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{551672,08}{26043,085}$	=	21	veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{21,18305416}$	=	17	días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD  
CEASS TARIJA  
CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 5

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		895.937,15
Costo de Ventas		987.584,28
Compras a Crédito		163.536,40
Inventario (Saldo Final)	400.001,86	601.367,02
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	404.968,32	154.899,54
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	163.536,40	163.536,40

Promedio de Inventarios	=	$\frac{400001,86 + 601367,02}{2}$	=	500.684
Rotación de Inventarios	=	$\frac{987584,28}{500684,44}$	=	2 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{1,97246849}$	=	183 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{404968,32 + 154899,54}{2}$	=	279.934
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{895937,15}{279933,93}$	=	3 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{3,20053075}$	=	112 días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD  
CEASS SUCRE  
CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 6

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		1.580.622,60
Costo de Ventas		1.228.987,77
Compras a Crédito		217.399,93
Inventario (Saldo Final)	776.317,40	1.127.880,06
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	22.137,67	3.229,19
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	217.399,93	217.399,93

Promedio de Inventarios	=	$\frac{776317,4 + 1127880,06}{2}$	=	952.099
Rotación de Inventarios	=	$\frac{1228987,77}{952098,73}$	=	1 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{1,290819672}$	=	279 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{22137,67 + 3229,19}{2}$	=	12.683
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{1.580.622,60}{307343,3}$	=	5 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{5,142857}$	=	70 días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**  
**CEASS LA PAZ**  
**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 7

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		838.624,94
Costo de Ventas		2.874.689,25
Compras a Crédito		347.872,21
Inventario (Saldo Final)	724.748,83	379.175,28
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	50.817,34	79.031,04
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	347.872,21	347.872,21

Promedio de Inventarios	=	$\frac{724748,83 + 379175,28}{2}$	=	551.962
Rotación de Inventarios	=	$\frac{2874689,25}{551962,055}$	=	5 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{5,208128392}$	=	69 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{50817,34 + 79031,04}{2}$	=	64.924
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{838624,94}{64924,19}$	=	13 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{12,91698734}$	=	28 días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**  
**CEASS COBIJA**  
**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°: 8

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		692.993,15
Costo de Ventas		1.185.126,97
Compras a Crédito		151.114,66
Inventario (Saldo Final)	388.793,31	302.306,74
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	106.079,81	221.457,87
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	151.114,66	151.114,66

Promedio de Inventarios	=	$\frac{388793,31 + 302306,74}{2}$	=	345.550
Rotación de Inventarios	=	$\frac{1185126,97}{345550,025}$	=	3 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{3,42968278}$	=	105 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{106079,81 + 221457,87}{2}$	=	163.769
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{692993,15}{163768,84}$	=	4 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{4,23153238}$	=	88 días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

**CEASS TRINIDAD**

**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°:

9

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		624.108,50
Costo de Ventas		629.901,15
Compras a Crédito		156.403,11
Inventario (Saldo Final)	263.371,47	770.559,00
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	294.119,88	304.994,35
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	156.403,11	156.403,11

Promedio de Inventarios	=	$\frac{263371,47 + 770559}{2}$	=	516.965,24
Rotación de Inventarios	=	$\frac{629901,15}{516965,235}$	=	1,22 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{1,2184594}$	=	295,46 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{294119,88 + 304994,35}{2}$	=	299.557,12
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{624108,5}{299557,115}$	=	2,08 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{2,083437411}$	=	172,79 días

**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

**CEASS TUPIZA**

**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°:

10

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		379.801,50
Costo de Ventas		219.038,17
Compras a Crédito		68.547,35
Inventario (Saldo Final)	138.987,08	418.304,86
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	135.847,78	116.316,48
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	68.547,35	68.547,35

Promedio de Inventarios	=	$\frac{138987,08 + 418304,86}{2}$	=	278.646
Rotación de Inventarios	=	$\frac{219038,17}{278645,97}$	=	1 veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{0,78608052}$	=	458 días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{135847,78 + 116316,48}{2}$	=	126.082
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{379801,5}{126082,13}$	=	3 veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{3,0123341}$	=	120 días



**CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

**CEASS RIBERALTA**

**CICLO DE EFECTIVO POR LA VENTA DE MEDICAMENTOS**

SUCURSAL N°:

11

DETALLE	2008	2009
Ventas al Crédito		559.744,28
Costo de Ventas		661.770,25
Compras a Crédito		90.823,30
Inventario (Saldo Final)	211.289,74	209.827,00
Cuentas por Cobrar (Saldo Final)	477.043,96	597.970,64
Cuentas a Pagar (Saldo Final)	90.823,30	90.823,30

Promedio de Inventarios	=	$\frac{211289,74 + 209827}{2}$	=	210.558	
Rotación de Inventarios	=	$\frac{661770,25}{210558,37}$	=	3	veces
Período de Venta de Inventario(en días)	=	$\frac{360}{3,14293015}$	=	115	días

Promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{477043,96 + 597970,64}{2}$	=	537.507	
Rotación de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{559744,28}{537507,3}$	=	1	veces
Período promedio de cobro (en días)	=	$\frac{360}{1,04137056}$	=	346	días

# ANEXO Nº3

### Anexo 3. MANUAL DE FUNCIONES



IDENTIFICACIÓN	
<b>Puesto:</b>	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE</b>
<b>Perfil:</b>	Auditor o Contador General
<b>Área:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Posición Organigrama:</b>	<pre> graph TD     A[JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE] --- B[Secretaria Contable]     A --- C[Auxiliar Contable I]     A --- D[Auxiliar Contable II]     A --- E[Auxiliar Contable III]         </pre>
<b>Objetivos:</b>	Mantener correcta y adecuadamente el Sistema Contable y proporcionar la información requerida por la Dirección de Administración Financiera del CEASS.
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Ejecutivo
<b>Tipo de Unidad Organizacional:</b>	Contable
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar que la documentación remitida al Departamento para su pago, reúna los</li> </ul>

	<p>requisitos fiscales y cumplan con la normatividad aplicable al caso.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presentar correcta y oportunamente a la Dirección Administrativa un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuotas por pagar, para la obtención de la autorización del Ejercicio del Presupuesto Autorizado.</li><li>▪ Supervisar ingresos recibidos por la Institución por concepto de venta de plantas, libros y fotocopias.</li><li>▪ Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables propias de la Institución y de los recursos no fiscales derivados de los convenios con otras Entidades.</li><li>▪ Revisar los listados previos de captura para autorizar los registros contables y presupuestales presentados en las pólizas de diario, egresos e ingresos.</li><li>▪ Elaborar oportunamente los Estados Financieros y Formatos del Sistema Integral de Información, y los referentes a las partidas de difusión y austeridad que son enviados al Ministerio de Salud y Deportes, Controlaría General del Estado, etc., en los períodos establecidos por dichas dependencias.</li><li>▪ Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.</li><li>▪ Supervisar la elaboración de las Conciliaciones Bancarias y analizar los movimientos presentados en dichas</li></ul>
--	--

	<p>conciliaciones para su posterior registro contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar el archivo de éste Departamento.</li> <li>▪ Dar cumplimiento a las observaciones presentadas por los Auditores Externos.</li> <li>▪ Aprueba los Informes Económicos</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	
<b>Reporta a:</b>	<p>Jefe de la Unidad de Administración Financiera del CEASS.</p> <p>Director Ejecutivo del CEASS.</p> <p>Directorio del CEASS.</p>
<b>Supervisa a:</b>	<p>Secretaria Contable.</p> <p>Auxiliares Contables.</p>
<b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b>	
<b>Substituye a:</b>	Nadie.
<b>Es substituido por:</b>	Nadie.
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>	
<b>Interna:</b>	Todas las Unidades y Departamentos del CEASS, sus regionales, Director Ejecutivo, Directorio y Directores del Ministerio de Salud y Deportes.
<b>Externa:</b>	Nadie.



IDENTIFICACIÓN	
<b>Puesto:</b>	<b>SECRETARIA CONTABLE</b>
<b>Perfil:</b>	Secretaria Ejecutiva
<b>Área:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Posición Organigrama:</b>	<pre> graph TD     A[JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE] --- B[Secretaria Contable]     A --- C[Auxiliar Contable I]     A --- D[Auxiliar Contable II]     A --- E[Auxiliar Contable III] </pre>
<b>Objetivos:</b>	Apoyar al Departamento Contable en todas las actividades que se requieran para la ejecución de sus funciones.
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo
<b>Tipo de Unidad Organizacional:</b>	Contable
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasar el Informe Económico, remitido por cada regional, de ventas a los Auxiliares Contables respectivos.</li> <li>▪ Recepcionar la documentación interna y</li> </ul>

	<p>externa del Departamento Contable y presentarla para su conocimiento y designación al área que realizará las gestiones para dar el curso debido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar y recibir llamadas telefónicas, faxes, citas de trabajo, etc. Organizar y controlar el archivo de documentos del Departamento Contable.</li> <li>▪ Verificar que la documentación pendiente de firma por Jefe del Departamento Contable se realice en forma expedita y entregar ésta a los departamentos o usuarios que lo hayan solicitado.</li> <li>▪ Elaboración de oficios, cartas, circulares, etc. del Departamento Contable, tanto internas como externas, así como llevar el seguimiento de los mismos.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe del Departamento Contable
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b>	
<b>Substituye a:</b>	Nadie
<b>Es substituido por:</b>	Nadie
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>	
<b>Interna:</b>	Todas las Unidades de la Dirección Administrativa financiera.
<b>Externa:</b>	Nadie



IDENTIFICACIÓN	
<b>Puesto:</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE I: encargado del seguimiento de las ventas otorgadas al contado</b>
<b>Perfil:</b>	Contador General o Contador Publico
<b>Área:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Posición Organigrama:</b>	<pre> graph TD     A[JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE] --- B[Secretaria Contable]     A --- C     C --- D[Auxiliar Contable I]     C --- E[Auxiliar Contable II]     C --- F[Auxiliar Contable III]     style D fill:#ffff00     style E fill:#cccccc     style F fill:#cccccc           </pre>
<b>Objetivos:</b>	Apoyar al Departamento Contable en el seguimiento de ventas otorgadas al contado.
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo
<b>Tipo de Unidad Organizacional:</b>	Contable
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar si las facturas se encuentran en su integridad según el monto de reporte de</li> </ul>



	<p>ventas al contado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar que los recibos oficiales estén adjuntos a cada venta al contado.</li> <li>▪ Revisar el reporte de ventas al contado.</li> <li>▪ Elaborar informe del estado de ventas al contado.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe del Departamento Contable
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b>	
<b>Substituye a:</b>	Nadie
<b>Es substituido por:</b>	Nadie
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>	
<b>Interna:</b>	Jefe del Departamento de Contabilidad
<b>Externa:</b>	Nadie



IDENTIFICACIÓN	
<b>Puesto:</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE II: encargado del seguimiento de las ventas otorgadas al crédito</b>
<b>Perfil:</b>	Contador General o Contador Publico
<b>Área:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Posición Organigrama:</b>	<pre> graph TD     J[JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE] --- S[Secretaria Contable]     J --- A1[Auxiliar Contable I]     J --- A2[Auxiliar Contable II]     J --- A3[Auxiliar Contable III] </pre>
<b>Objetivos:</b>	Apoyar al Departamento Contable en el seguimiento de las ventas otorgadas al crédito
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo
<b>Tipo de Unidad Organizacional:</b>	Contable
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar la conformidad del Informe económico de las ventas otorgadas al crédito.</li> <li>▪ Revisar que los documentos oficiales</li> </ul>

	<p>(contrato de venta al crédito, nota de remisión y factura emitida y recibo oficial de abono del último pago) estén adjuntos a cada venta al crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar el reporte de ventas al contado.</li> <li>▪ Elaborar informe del estado de ventas al crédito.</li> </ul>
<p>▪ <b>AUTORIDAD</b></p>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe del Departamento Contable
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<p><b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b></p>	
<b>Substituye a:</b>	Nadie
<b>Es substituido por:</b>	Nadie
<p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b></p>	
<b>Interna:</b>	Jefe del Departamento de Contabilidad
<b>Externa:</b>	Nadie



<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE III: Seguimiento a las cuentas por cobrar</b>
<b>Perfil:</b>	Contador General o Contador Publico
<b>Área:</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Posición Organigrama:</b>	<pre> graph TD     A[JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE] --- B[Secretaria Contable]     A --- C[Auxiliar Contable I]     A --- D[Auxiliar Contable II]     A --- E[Auxiliar Contable III]   </pre>
<b>Objetivos:</b>	Apoyar al Departamento Contable en el seguimiento de cuentas por cobrar.
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo
<b>Tipo de Unidad Organizacional:</b>	Contable
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar el Reporte enviado por cada Regional de la Recuperación de Cuentas por cobrar cada mes.</li> <li>▪ Cotejar monto y saldo de cuentas por cobrar con las facturas a crédito de venta del mes, y</li> </ul>

	<p>los recibos oficiales de recuperación e cuentas por cobrar de meses o gestiones pasadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar informes mensuales de las cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Llenar los cuadros anuales de seguimiento de cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Emitir cuando corresponda el Informe de Cuentas por Cobrar en mora al Departamento Jurídico, con todos los antecedentes del cliente deudor, para que se proceda como corresponde.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe del Departamento Contable
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b>	
<b>Substituye a:</b>	Nadie
<b>Es substituido por:</b>	Nadie
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>	
<b>Interna:</b>	Jefe del Departamento de Contabilidad
<b>Externa:</b>	Nadie



IDENTIFICACIÓN	
Puesto:	Jefe Regional
Perfil:	Contador General o Contador Publico
Área:	Departamento de ventas de cada regional
Posición Organigrama:	<pre> graph TD     A[JEFE REGIONAL] --- B[ ]     B --- C[Encargado de Ventas]     B --- D[Encargado de Almacenes]             </pre>
Objetivos:	Supervisar el procedimiento de ventas al contado y al crédito de acuerdo al manual de procedimientos.
Nivel Jerárquico	Operativo
Tipo de Unidad Organizacional:	Área de Ventas de cada regional
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el informe Económico de ventas al contado, crédito y cuentas por cobrar con todos sus respaldos respetivos.</li> <li>▪ Aprueba las solicitudes de ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remitir el informe económico al Departamento de Contabilidad de CEASS.</li> <li>▪ Hacer el seguimiento a que se cumplan los procedimientos del manual de ventas al contado y crédito de medicamentos e insumos médicos.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	
Reporta a:	Jefe del Departamento Contable del CEASS.
Supervisa a:	Encargado de Almacenes Encargado de Ventas
<b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b>	
Substituye a:	Nadie
Es substituido por:	Nadie
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>	
Interna:	Jefe de la Regional. Encargado de Almacenes.
Externa:	Nadie



IDENTIFICACIÓN	
Puesto:	Encargado de ventas de cada regional
Perfil:	Técnico en manejo de suministros médicos
Área:	Departamento de Contabilidad
Posición Organigrama:	<pre> graph TD     A[JEFE REGIONAL] --- B[Encargado de Ventas]     A --- C[Encargado de Almacenes] </pre>
Objetivos:	Efectuar el procedimiento de ventas de acuerdo al manual de procedimientos.
Nivel Jerárquico	Operativo
Tipo de Unidad Organizacional:	Área de Ventas de cada regional
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el informe Económico de ventas al contado, crédito y cuentas por cobrar con todos sus respaldos respectivos.</li> <li>▪ Mantener con respaldo legal del derecho de cobro: Notas de remisión. Contratos de venta al crédito, facturas, recibos oficiales y File de</li> </ul>



	<p>Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguir los procedimientos del manual de ventas al contado y crédito de medicamentos e insumos médicos.</li> </ul>
AUTORIDAD	
Reporta a:	Jefe de la Regional.
Supervisa a:	Nadie
SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA	
Substituye a:	Nadie
Es substituido por:	Nadie
RELACIONES DE COORDINACIÓN	
Interna:	<p>Jefe de la Regional.</p> <p>Encargado de Almacenes.</p>
Externa:	Nadie



IDENTIFICACIÓN	
Puesto:	Encargado de ventas de cada regional
Perfil:	Técnico en ventas
Área:	Departamento de Ventas de cada regional
Posición Organigrama:	<pre> graph TD     A[JEFE REGIONAL] --- B[Encargado de Ventas]     A --- C[Encargado de Almacenes]   </pre>
Objetivos:	Efectuar la gestión de los almacenes de medicamentos e insumos médicos de cada regional.
Nivel Jerárquico	Operativo
Tipo de Unidad Organizacional:	Área de Ventas de cada regional
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un inventario de los medicamentos e insumos médicos disponibles en el almacén.</li> <li>▪ Entregar los medicamentos o insumos médicos de acuerdo a las solicitudes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguir los procedimientos del manual de ventas al contado y crédito de medicamentos e insumos médicos.</li> <li>▪ Elaborar reportes de la existencia de medicamentos e insumos médicos en el almacén.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	
Reporta a:	Jefe de la Regional.
Supervisa a:	Nadie
<b>SUBSTITUCIÓN POR AUSENCIA</b>	
Substituye a:	Nadie
Es substituido por:	Nadie
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>	
Interna:	<p>Jefe de la Regional.</p> <p>Encargado de ventas.</p>
Externa:	Nadie

# ANEXO Nº4

## **CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

El Ministerio de Salud y Deportes y la Universidad Mayor de San Andrés, suscriben el convenio N° 15/2010 de conformidad al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Intervienen en la suscripción del presente Convenio Interinstitucional el Ministerio de Salud y Deportes, legalmente representado por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos Lic. R. Pastor Bautista M., que para efectos del presente documento se denominará "Ministerio de Salud y Deportes" y la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, Institución Pública reconocida como persona colectiva de acuerdo al Artículo 52º del Código Civil y Artículo 185º de la Constitución Política del Estado, representada por su Decano a.i. Mg. Sc. Armando Méndez Morales que en adelante se denominará la U.M.S.A.

SEGUNDA.- La U.M.S.A. y "Ministerio de Salud y Deportes", suscriben el presente Convenio de Cooperación a través de la cual el "Ministerio de Salud y Deportes" brindará a estudiantes de la U.M.S.A. de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la carrera de Auditoría, información y apoyo para la realización de trabajos y prácticas requeridas.

Los trabajos individuales o de equipo serán realizados bajo la dirección y supervisión de la U.M.S.A. a través de la carrera de Auditoría, quien es la unidad encargada de ejecutar el presente convenio, facilitando el "Ministerio de Salud y Deportes" su disponibilidad de los ambientes, información equipos y enseres que contribuyan a la formación de recursos humanos dentro de las exigencias y planes de trabajo formulados por la U.M.S.A.

TERCERA.- Para fines interpretativos y de ejecución del Convenio, una de las modalidades de graduación para los egresados de la Carrera de Auditoría es el Trabajo Dirigido, que consiste en trabajos prácticos individuales o conformados por equipos multidisciplinarios, evaluados y supervisados en Instituciones, Empresas públicas y privadas encargadas de proyectar o implementar obras y actividades, para

lo cual y en base a un perfil del temario se proyecta, dirige y fiscaliza bajo la supervisión de un asesor o guía de la Institución o Empresa.

CUARTA.- La suscripción del convenio que realiza el "Ministerio de Salud y Deportes", es por el lapso de 1 año a partir de la firma del presente y el mismo podrá ser renovado o suspendido a petición de ambas partes, los alumno o grupo de alumnos seleccionados por la Universidad, cumplido el período se solicitará la reposición de recursos humanos de acuerdo a los términos estipulados.

Así mismo el "Ministerio de Salud y Deportes" al recibir a los postulantes egresados universitarios, los hace con el objeto de tener a disposición Recursos Humanos con formación académica y científica, que permita cumplir trabajos específicos y tareas inherentes a la carrera de Auditoría según los requerimientos de "Ministerio de Salud y Deportes".

QUINTA.- El apoyo que ofrece el "Ministerio de Salud y Deportes" debe estar destinado al acceso a información de los estudiantes y el uso de equipos, muebles y ambientes, de acuerdo a las disponibilidades de "Ministerio de Salud y Deportes" considerando el reglamento interno y otras normativas de la Empresa, como parte integrante del presente convenio.

Entre el "Ministerio de Salud y Deportes" y los estudiantes no existe ninguna otra relación que no sea la de colaborar a la formación de recursos humanos en las actividades y fines del "Ministerio de Salud y Deportes" que contribuyan a la formación del estudiante.

SEXTA.- En señal de aceptación y conformidad firman por el "Ministerio de Salud y Deportes" legalmente representada por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos Lic. R. Pastor Bautista M. y por la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras por su Decano a.i. Mg. Sc. Armando Méndez Morales, es dado en la ciudad de La Paz a los quince días del mes de marzo del año dos mil diez.

# ANEXO Nº5

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN  
LA CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD**

IDENTIFICACIÓN		DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO	
ACTIVIDAD	1	Conocimiento de la Institución, referente a su misión y visión, movimientos interno e interrelación con su entorno.	5	días
ACTIVIDAD	2	Adquirir conocimiento del movimiento del departamento de Contabilidad	10	días
ACTIVIDAD	3	Conocimiento de las transacciones, movimiento económico, y funciones en el departamento de Contabilidad, y el tipo de relación con las regionales dependientes de la oficina central	10	días
ACTIVIDAD	4	Evaluación y Análisis de la cuenta ventas	5	días
ACTIVIDAD	5	Recopilación de información	5	días
ACTIVIDAD	6	Análisis de los Informes Económicos de las Regionales gestión 2008	20	días
ACTIVIDAD	7	Análisis de los Informes Económicos de las Regionales gestión 2009	20	días
ACTIVIDAD	8	Confirmación de los saldos; mediante el cotejo de la información recepcionada y la información que se tiene registrada.	20	días
ACTIVIDAD	9	Elaboración de cuadros de ventas	40	días
ACTIVIDAD	10	Elaboración de cuadro de recuperación de ventas al crédito.	40	días
ACTIVIDAD	11	Presentación y evaluación de resultados	10	días

total días 185

total meses 6



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN  
LA CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS DE SALUD  
TAREAS EN CADA ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD	1	Conocimiento de la Institución, referente a su misión y visión, movimientos interno e interrelación con su entorno.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar conocimiento de la constitución de la Entidad</li> <li>- Situación actual</li> <li>- El por qué de su misión, visión</li> <li>- Decretos reglamentarios</li> <li>- Relaciones externas</li> </ul>
ACTIVIDAD	2	Adquirir conocimiento del movimiento del departamento de Contabilidad
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer el Manual de Funciones</li> <li>- Tomar conocimiento del Reglamento del personal interno</li> <li>- Apoyo en el orden de archivo.</li> <li>- Recepción y envío de documentación</li> </ul>
ACTIVIDAD	3	Conocimiento de las transacciones, movimiento económico, y funciones en el departamento de Contabilidad, y el tipo de relación con las regionales dependientes de la oficina central
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del plan de cuentas de la Entidad Pública</li> </ul>

- |   |
|---|
| - Conocimiento de documentación elaborada por el departamento |
|---|

ACTIVIDAD	4	Evaluación y Análisis de la cuenta ventas
		<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis específico de la cuenta ventas en el plan de cuentas</li><li>- Seguimiento al proceso de elaboración según el movimiento de esta cuenta, que adoptan las regionales.</li><li>- Identificación de errores en informes económicos</li><li>- Revisión de saldos de gestiones anteriores</li></ul> <p>Analizar las variaciones de estas cuentas según las</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- últimas gestiones</li><li>- Identificación de hallazgos a subsanar</li></ul>

ACTIVIDAD	5	Recopilación de información
		<ul style="list-style-type: none"><li>- Ordenar la información por regional</li><li>- Ordenar la Información cronológicamente</li><li>- Verificación de la información en el sistema</li></ul> <p>Identificar e informar acerca de documentación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- faltante</li></ul> <p>Tomar conocimiento de los procesos y situación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- actual de la recuperabilidad de las ventas al crédito.</li></ul>

ACTIVIDAD	6	Análisis de los Informes Económicos de las Regionales gestión 2008
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de errores sucitados encada informe</li> <li>Conciliación de saldos en registros con informes</li> <li>- físicos</li> <li>Conocer el estado actual y modo de recuperabilidad</li> <li>- de cada una de las regionales</li> <li>Identificar las regionales que conllevan procesos</li> <li>- judiciales.</li> <li>- Delimitación de la muestra</li> </ul>

ACTIVIDAD	7	Análisis de los Informes Económicos de las Regionales gestión 2009
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de errores sucitados encada informe</li> <li>Conciliación de saldos en registros con informes</li> <li>- físicos</li> <li>Conocer el estado actual y modo de recuperabilidad</li> <li>- de cada una de las regionales</li> <li>Identificar las regionales que conllevan procesos</li> <li>- judiciales.</li> <li>- Delimitación de la muestra</li> </ul>

ACTIVIDAD	8	Confirmación de los saldos; mediante el cotejo de la información recepcionada y la información que se tiene registrada.
-----------	---	---

- Aplicación de procedimientos de cálculos matemáticos
- Identificación y comunicación de errores

ACTIVIDAD	9	Elaboración de cuadros de ventas al crédito
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de datos obtenidos</li> <li>- Clasificación de la información</li> <li>- Aplicación de métodos y procesos de evaluación</li> <li>- Corroborar saldos existentes</li> </ul>

ACTIVIDAD	10	Elaboración de cuadro de recuperación de ventas al crédito.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de datos obtenidos</li> <li>- Clasificación de la información</li> <li>- Aplicación de métodos y procesos de evaluación</li> <li>- Corroborar saldos existentes</li> </ul>

ACTIVIDAD	11	Presentación y evaluación de resultados
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de las conclusiones</li> <li>- Elaboración y comunicación de resultados</li> </ul>