

Revista

Año 2  
Número 5

# Control Gubernamental

Revista Trimestral de la Contraloría General de la República

- **Resultados de la gestión 2006**
- **La Contraloría General de la República ante la Asamblea Constituyente**
- **Cambios de la CGR a través del tiempo y su desafíos**



Año 2, Número 5  
Mayo - Junio - Julio

Revista Trimestral de la Contraloría  
General de la República



**Comité Editorial**

Oswaldo E. Gutiérrez Ortíz  
Pablo Herrera Suárez  
Roberto Medina Justiniano  
Roberto Pérez Canepa  
Arturo Ramiro Gutiérrez G.

**Dirección**

Ma. Rosa Winter Barbery

**Edición**

Mónica B. Espinoza Montealegre

**Diagramación**

Javier R. Antezana Calustro

# Contenido

## Editorial

En el buen manejo de los recursos está la consecución de los objetivos  
Los departamentos deben buscar su desarrollo a través del uso  
adecuado de los ingresos del IDH ..... 1

## Institucional

Gerencia Departamental Santa Cruz ..... 2  
Resultados de la gestión 2006 ..... 3  
La Contraloría General de la República Ante la Asamblea Constituyente ..... 7  
Cambios de la CGR a través del tiempo y sus desafíos ..... 9

## Noticias

CGR y SNAP evaluarán el actual modelo de  
recursos humanos y propondrán un nuevo esquema ..... 11  
Intercambio de conocimientos entre contralorías de los países andinos ..... 11  
La mancomunidad de Auditoría Interna de Oruro festeja  
su aniversario con un seminario ..... 11  
"El sistema de Control Gubernamental en Bolivia y sus perspectivas" ..... 12  
Bolivia apoya al paraguay en su organización institucional ..... 12  
Segunda Reunión de Enlaces Internacionales de OLACEFS ..... 12  
Reunión Nacional de Coordinación Técnica ..... 12  
Cencap amplía acuerdos de capacitación con el consejo de la judicatura y la  
superintendencia de electricidad ..... 13  
Actividades emprendidas en materia de calidad ..... 13  
La CGR auspicia las Primeras Jornadas de Contabilidad,  
Tributación y Auditoría Interna, Externa y Gubernamental ..... 13  
Mejoramiento de la Capacidad de Gestión y el  
Ambiente de Control en la Administración Pública ..... 14  
Funcionarios de DJBR se instruyen en la aplicación del  
Reglamento de Verificación ..... 14  
Red de capacitación municipal ..... 14  
En junio se iniciaron las auditorías sobre la utilización del IDH ..... 15  
Origen de las Auditorías Ambientales desarrolladas en el marco  
de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales ..... 16

## Artículos

Control de la gestión estratégica a partir de "Mapas Estratégicos" ..... 18  
Municipio del ciudadano: Visión y Realidad ..... 21

## Internacional

Entorno Internacional  
de la Contraloría General de la República ..... 25  
19° Simposio El valor y los beneficios de la fiscalización  
pública en un Mundo Globalizado ..... 27

## Separata

Unidad de Auditoría Interna efectiva

Revista Control Gubernamental  
Calle Colón e Indaburo  
Tel. (591) (2) 2201414  
FAX (591) (2) 2113521  
P.O. BOX 432

www.cgr.gov.bo  
LA PAZ - BOLIVIA

## En el buen manejo de los recursos está la consecución de los objetivos **Los departamentos deben buscar su desarrollo a través del uso adecuado de los ingresos del IDH**

---

Del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) que de acuerdo D.S. 28421 de 21 de octubre de 2007, le corresponde un porcentaje a las prefecturas, alcaldías y universidades públicas, abriendo de esta manera, la oportunidad para que los diferentes departamentos del país puedan lograr un mayor crecimiento económico y desarrollo humano, tan necesarios en Bolivia.

Estos recursos sólo pueden utilizarse en educación, salud, caminos, desarrollo productivo y todo lo que contribuya a la generación de fuentes de empleo. Las autoridades competentes, prefectos, alcaldes y rectores, tienen la responsabilidad de que con una correcta utilización de estos dineros se logren los objetivos propuestos.

La fiscalización de estos recursos se enmarca en lo dispuesto en las leyes N° 1178, N° 2028, N° 2042, N° 2246 y los Decretos Supremos Reglamentarios correspondientes, por lo tanto la Contraloría General de la República, tiene la potestad de verificar el adecuado uso del IDH en las entidades que reciben el mismo, cumpliendo con su misión de ejercer el control gubernamental con el compromiso de capacidad, competencia e innovación, para lograr una eficiente, eficaz y transparente gestión pública en beneficio de la ciudadanía en general.

En este sentido y ante la solicitud pública del Presidente de la República, don Evo Morales Ayma, la Contraloría ha priorizado la fiscalización de los recursos provenientes del IDH que se han recibido las entidades públicas durante las gestiones 2005 y 2006, y durante los meses de junio a diciembre los profesionales de la Entidad desarrollarán todo el trabajo, con la finalidad de que a final de año se pueda contar con informes de auditoría objetivos, independientes, imparciales, sistemáticos y profesionales de las nueve prefecturas del país, los municipios de las capitales de departamento y las universidades públicas.

Debemos tomar en cuenta que el enfoque de la auditoría gubernamental es eminentemente constructivo, orientado a mejorar los sistemas administrativos y de control interno de las entidades públicas y a procurar la efectividad, economía y eficiencia de las operaciones ejecutadas. Asimismo, promueve la responsabilidad por la función pública, ya que la Contraloría pretende que estos recursos sean manejados en forma idónea.

Los informes de auditoría emitidos contendrán una opinión sobre el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas a la administración de los recursos; asimismo se podrán formular recomendaciones al ejecutivo de la entidad auditada y a las autoridades de gobierno para que asuman decisiones relativas a mejorar el uso y control de estos recursos.

El alcance de las auditorías comprenderá el examen sobre la utilización de los recursos del IDH, a partir de la vigencia del D.S. 28421 de fecha 21 de octubre de 2005, hasta el 31 de diciembre de 2006, y tendrá como objetivos comprobar el cumplimiento del Art. 57 de la Ley de Hidrocarburos N° 3058 y el Decreto Supremo N° 28421, respecto a la distribución y destino de los recursos del IDH. De estas auditorías en caso de incumplimiento de las disposiciones legales señaladas podrían emerger auditorías especiales cuyos resultados pueden originar en responsabilidades administrativas, ejecutivas, civiles o penales.

## Gerencia Departamental Santa Cruz



Gerente Departamental, Lic. Rosario Claire Justiniano

La Gerencia Departamental de Santa Cruz, al igual que las otras gerencias departamentales a excepción de La Paz, fue creada mediante Decreto Ley N° 11902 de fecha 21 de octubre de 1974, como Contraloría Departamental, creándose también Contralorías Distritales y Provinciales.

Tenían una administración desconcentrada, como indicaba el Art. 31 de la misma norma, “Unidades Desconcentradas son: Las Contralorías Departamentales, Distritales y Provinciales, las que, por delegación de la Contraloría General, actuarán en el ejercicio del control fiscal con las jurisdicción y competencia reconocidas por la presente Ley y su reglamento”.

Posteriormente, mediante Resolución N° CGR-1/052/1994 de fecha 18 de octubre de 1994, la *Contraloría General de la República* modifica su estructura organizativa, cambiando de Contralorías Departamentales a Gerencias Departamentales con una administración centralizada.

Las *Gerencia Departamental de Santa Cruz* tiene la tarea de realizar auditorías a todas las entidades públicas del departamento, así como municipios, universidades, haciendo un total de 56 municipios y aproximadamente 40 entidades públicas;

así mismo, existe una oficina de Declaración Jurada y también se emiten los certificados de solvencia fiscal. Además tiene la responsabilidad de impartir los cursos que ofrece el *CENCAP* a los servidores públicos de todas las entidades del departamento.

La *Gerencia Departamental de Santa Cruz* cuenta actualmente con 44 servidores públicos, cuya máxima autoridad tiene el cargo de Gerente Departamental, desarrollando estas funciones la Lic. *Rosario Claire Justiniano*.

Actualmente se desempeñan 45 funcionarios de los 50 ítems designados (existen 5 vacancias). De ellos, 37 son profesionales, 3 son técnicos y 5 tienen una formación hasta el bachillerato. 30 funcionarios se desempeñan en las Gerencias de Auditoría Externa, Auditoría Externa en Autonomías Constitucionales, Control Interno y Servicios Legales; 3 de ellos en la Unidad de Bienes y Rentas y los demás son administrativos. De los 44 servidores públicos, el 61% son mujeres y el 39% varones.

Desde la gestión del actual Contralor General de la República, Lic. *Oswaldo E. Gutiérrez Ortiz*, se tiene la tarea de fortalecimiento de las gerencias departamentales, que por alguna razón estaban un poco olvidadas y no solamente por el relacionamiento con la primera autoridad, sino también en la dotación de equipamiento y recursos humanos

### Desconcentración

Desde la gestión 2006, se ha desconcentrado una serie de trámites administrativos, como ser los sistemas de compras menores y adquisiciones, habiéndose dado mayor agilidad a estos procesos que antes estaban centralizados.

El Contralor tiene el deseo de avanzar en el fortalecimiento de la parte técnica con mayor capacitación y una desconcentración autorizando a los gerentes departamentales la firma de una serie de auditorías con responsabilidades administrativas que no requieran pasar por la Oficina Central de la CGR.

La Gerencia Departamental de Santa Cruz funciona en sus propias oficinas ubicadas en el *Segundo Anillo* y *Av. Trinidad* N° 706, teléfonos (591-3)3339094, 33321406, 3343252, 33364223 y fax: (591-3) 3343355.



Funcionarios Públicos de la Gerencia Departamental de Santa Cruz

## 466 auditorías realizadas y un daño económico de \$us. 13.009.873.62

En la gestión 2006 la Contraloría General de la República realizó 446 informes de auditoría de un total de 483 programados, habiéndose cumplido con el 92.34% del Programa Operativo Anual (POA), habiendo alcanzado un 92% de cumplimiento del POA.

De los 446 informes de auditoría, 183 son auditorías especiales, 138 seguimientos, 41 son evaluaciones a las unidades legales, 37 evaluaciones a las unidades de auditorías internas, 28 son informes de auditorías operativas, 9 financieras, 5 son papeles de trabajo, 2 son evaluaciones a los sistemas de administración y control, 1 es una auditoría ambiental y 2 son relevamiento de información.

### Auditorías realizadas directamente por la CGR

Las 183 auditorías especiales demuestran un daño económico al Estado de \$us. 13.009.873.62, en varias entidades del sector público. Estos informes de auditoría son enviados a las máximas autoridades de cada entidad donde se realiza la auditoría, a la entidad que tiene tuición, al Presidente de la República, al Congreso o a la Fiscalía, con la finalidad de que se inicien los procesos internos o judiciales, de acuerdo a ley, puesto que la Contraloría no tiene mayores facultades para realizar otras acciones, sino emitir el informe y que los resultados sirvan como pruebas preconstituidas en los procesos judiciales.

Los 446 informes de auditoría se han realizado en todo el país, en entidades públicas de la administración central, departamental, entidades descentralizadas y autónomas y universidades, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Gerencias	Nº total de audit.	Monto de daño económico \$us.	Responsabilidad Administrativa	Responsabilidad CIVIL	Responsabilidad PENAL
Oficina Central de la CGR	76	5.689.948,91	26	45	22
La Paz	30	2.575.813,51	29	361	3
Beni	38	1.269.133,00	6	105	0
Chuquisaca	67	185.588,00	6	5	0
Cochabamba	46	2.086.735,46	4	51	3
Oruro	41	171.509,00	34	81	0
Pando	14	41.873,00	0	15	0
Potosí	49	547.607,00	1	150	0
Santa Cruz	40	315.063,12	28	32	3
Tarija	39	126.602,62	33	54	0
<b>TOTAL</b>	<b>446</b>	<b>13.009.873,62</b>	<b>167</b>	<b>899</b>	<b>31</b>

La Contraloría General de la República a través de la Subcontraloría de Control Interno realiza el control externo posterior mediante los informes de evaluación a las unidades de auditoría interna y las evaluaciones a los informes que realizan las unidades de auditoría sobre la entidad. En la gestión 2006, se han emitido 68 informes de auditoría, de ellos, 37 son evaluaciones de las unidades de auditoría interna, 28 seguimientos a informes de evaluación y 3 evaluaciones especiales a las unidades de auditoría interna.

### Evaluación de Informes de la UAIs

Por otro lado, la Subcontraloría de Control Interno ha evaluado 2.815 informes emitidos por las 226 unidades de auditoría interna

(UAI) que existen en las entidades públicas, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tipos de informes	Gestión 2006
Informes de la GPCI	2
Informes de Confiabilidad.	186
Informes de auditoría especial sin responsabilidad, control interno y otros	1.566
Informe con indicios de responsabilidad por la función pública.	132
Informes de seguimiento a informes de las UAIs.	291
Formulación del POA de las UAIs.	325
Informes de ejecución de POA's semestral y anual.	313
<b>Totales</b>	<b>2.815</b>

Con relación a los informes con indicios de responsabilidad civil de las auditorías realizadas por las UAIs, se aprobaron un total de 93 informes; como resultado se tiene que se ha recuperado un importe de \$us 24.500.75 y el monto sujeto a recuperación de \$us. 70.821.285.53.

La Contraloría General de la República también realiza informes de **Auditorías Técnicas**, haciendo evaluación a obras públicas, medioambientales y a sistemas informáticos como los siguientes elaborados en la gestión 2006:

- Relevamiento de información sobre el proyecto Cotapata Santa Bárbara en el ex - SNC.
- Evaluación técnica del Túnel San Rafael del proyecto Cotapata Santa Bárbara en el ex - SNC.
- Evaluación técnica sobre el proyecto Apertura vial final Paraguay y Portocarrero en el Gobierno Municipal de La Paz.
- Evaluación técnica sobre la construcción del camino Ibibobo - Esmeralda segundo tramo en el Prefectura Departamental de Tarija.
- Evaluación de descargos de la auditoría sobre el Movimiento de tierras a nivel de sub-rasante y obras de drenaje prioritarias en el tramo Zudañes Ladera Tejas efectuada a la Prefectura del Departamento de Chuquisaca.
- Evaluación de descargos de la auditoría sobre la ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado sanitario del Gobierno Municipal de Villazón.
- Revisión de 12 informes de Evaluación Técnica elaborados por las Unidades de Auditoría Interna de las entidades públicas.
- Informe al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con recomendaciones dirigidas al Servicio Nacional de Áreas Protegidas.
- Informe de seguimiento con los resultados de la verificación del grado de implantación de tres recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión ambiental en el sitio de disposición final de residuos sólidos del municipio de Cochabamba.
- Informe de seguimiento a cuatro recomendaciones relativas al desempeño ambiental del Ministerio de Minería y Metalurgia respecto del proceso de emisión de licencias ambientales en actividades, obras y proyectos pertenecientes al sector de minería. Los resultados obtenidos indicaron que el citado ministerio no logró implantar ninguna de las cuatro recomendaciones. El Ministerio de Minería y Metalurgia se comprometió a implantar esas recomendaciones hasta el 28 de febrero de 2007.

- Informe de seguimiento a las recomendaciones Nos. 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, aceptadas por el Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, SEMAPA, de la ciudad de Cochabamba.
- 5 informes técnicos relacionados con la evaluación de informes técnicos informáticos emitidos por Unidades de Auditoría Interna de las entidades públicas
- 1 informe relacionado con el relevamiento de información en la Empresa Nacional de Televisión Boliviana.

Así también se han realizado 43 evaluaciones y 38 seguimientos a **unidades jurídicas** de las entidades del sector público, producto de estos informes se emitieron 530 recomendaciones, 239 fueron implantadas, 53 parcialmente, 215 no fueron implantadas, 12 pendientes, 2 nuevas y 15 recomendaciones ya no eran aplicables por diversos aspectos.

**Contratos y procesos.** En lo que se refiere a la información registrada en materia de contratos que suscriben las entidades del sector público y que es utilizada por las unidades de auditoría para efectos de control gubernamental externo posterior, en la gestión 2006 se han registrado 1.001 contratos que se han realizado en las diferentes entidades públicas; asimismo, se ha obtenido información de 7.232 procesos que inician las entidades públicas a servidores públicos por irregularidades cometidas.

PROCESOS	CANTIDAD REGISTRADA
ADMINISTRATIVOS	224
ADMINISTRATIVOS CONCL	43
CONTENCIOSOS TRIBUTARIOS	30
CONTECIOSOS ADMINISTRATIVOS	1
EJECUTIVOS SOCIALES	1
EJECUTIVOS	12
CIVIL ORDINARIO	65
CIVIL EJECUTIVO	4
PENAL ADUANERO	48
PENAL	149

PROCESOS	CANTIDAD REGISTRADA
COACTIVOS SOCIALES	2.691
COACTIVOS FISCALES	667
DILIG. POLICÍA JUDICIAL	2
REQUERIMIENTO DE PAGO	3.299
TOTAL	7.232

MODALIDAD DE CONTRATOS	CANTIDAD REGISTRADA
MENORES	49
LICITACIÓN PÚBLICA	70
INVITACIÓN PÚBLICA	66
EXCEPCIÓN	90
ESPECIALES	279
CONSULTORÍA	424
ADDENDA	23
TOTAL	1.001

Por otra parte, el registro de procesos judiciales y administrativos y requerimientos de pago enviados por las entidades públicas, es la base para que la Contraloría General de la República, emita los **Certificados de Información sobre Solvencias con el Fisco.**

Durante la gestión 2006 se emitieron 14.931 certificaciones a nivel nacional, significando un ingreso de Bs. 4,299,244.60 a la cuenta de recursos propios de la Contraloría General de la República.

### Capacitación

El **Centro Nacional de Capacitación** de la Contraloría General de la República, ha dictado 700 cursos y seminarios en todo el país, habiendo capacitado a 15.241 funcionarios públicos. De ellos, 503 fueron dictados a la administración nacional y departamental y 197 a los funcionarios públicos de las municipalidades.

## CURSOS Y SEMINARIOS EJECUTADOS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO GESTIÓN 2006

Departamento	CHUQ.	LA PAZ	CBBA	ORURO	POTOSI	TARIJA	SANTA CRUZ	BENI	PANDO	TOTAL	
Área de conocimiento	Nº Eve.	Nº Eve.	Nº Eve.	Nº Eve.	Nº Asist.						
ANDRAGOÓGICA	0	29	0	0	0	0	0	0	0	29	485
CONTABILIDAD, TESORERÍA Y CRÉDITO PÚBLICO	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	27
LEGAL	6	2	4	9	5	4	6	3	2	41	748
LEY 1178 - INTRODUCTORIO	22	145	34	16	22	17	14	20	7	297	7.339
PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES Y PRESUPUESTO	0	2	0	0	1	1	3	0	0	7	167
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	2	20	7	6	9	9	6	6	1	66	1.499
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	2	8	4	0	3	3	2	2	0	24	427
SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRADA	3	13	7	1	5	2	6	3	2	42	803
SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL	6	48	10	4	6	4	2	3	3	95	2.065
SISTEMA DE CRÉDITO PÚBLICO	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	27
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	1	10	1	0	2	2	0	1	0	17	318
SISTEMA DE PRESUPUESTO	2	12	3	1	1	4	2	3	1	29	458
SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	3	18	4	1	4	5	1	4	0	40	586
SISTEMA DE TESORERÍA	0	4	1	0	0	1	0	1	0	7	134
SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	8
SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN	0	5	0	0	1	3	0	0	1	10	150
TOTAL CURSOS/SEMINARIOS	47	320	76	38	59	55	42	46	17	700	15.241
TOTAL ASISTENTES	783	7.747	1.972	658	998	929	1.070	818	266	15.241	

Es destacable mencionar que en la gestión 2006 se inició un nuevo proceso en la modalidad de Planes de Capacitación, enfocando la atención a nivel sectorial, habiéndose suscrito acuerdos de capacitación con entidades, como ser: Ministerio de Salud y Deportes, Caja Bancaria Estatal de Salud, Caja de Salud de Caminos, Lotería Nacional, INLASA, Caja Petrolera de Salud, CEASS, Vice-ministerio de Deportes, Caja Nacional.

Por otra parte, se continuó la atención de Entidades Públicas mediante “**Planes de Capacitación**”, suscribiéndose “**Acuerdos de Capacitación Interinstitucionales**” con las siguientes entidades: Honorable Cámara de Diputados, Honorable Cámara de Senadores, Banco Central de Bolivia, Consejo de la Judicatura, Aduana Nacional de Bolivia, Superintendencia General del SIRESE, Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Superintendencia de Telecomunicaciones, Corte Nacional Electoral.

También se han programado cursos exclusivos para el Ministerio de Hacienda, Gobierno Municipal de La Paz, Escuela Superior de Policías y Ministerio de Planificación

En cuanto a los cursos y seminarios dictados a las municipalidades rurales, en el marco del funcionamiento de la Red de Capacitación, es destacable la ejecución de 10 Cursos en idiomas nativos Aymara y Quechua, 8 en la Ley N° 1178 y 2 en Responsabilidad por la Función Pública.

### Declaración Jurada de Bienes y Rentas

Se ha seguido avanzando en el cumplimiento de una de las atribuciones que toca desempeñar a la CGR, que es la consolidación del Sistema de Declaración Jurada de Bienes y Rentas. Después de tres años de implementado el Sistema, se cuenta con una base de datos actualizada y una estructura para administrar el Sistema en las nueve Gerencias Departamentales de la Contraloría.

Asimismo, se dio inicio al proceso de Verificación de las Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas de los funcionarios públicos a partir de la gestión 2006, para ello se ha aprobado el Reglamento de Verificación.

En la presente gestión, se han recibido 76.234 Declaraciones Juradas en todo el país.

#### DECLARACIONES RECIBIDAS EN LA GESTIÓN 2006

BENI	CHUQUI-SACA	COCHA-BAMBA	LA PAZ	ORURO	PANDO	POTOSÍ	SANTA CRUZ	TARIJA	TOTAL
1.777	5.580	10.258	37.874	3.349	1.736	3.230	9.096	3.334	76.234

Por otro lado, en esta gestión se ha iniciado la edición de la **Revista Control Gubernamental**, dando de esta manera a conocer nuestras acciones en el marco de la normativa vigente; así como promoviendo el Control Gubernamental en las entidades públicas.

También se ha estrenado un nuevo **sitio web** a través del cual se da conocer las funciones y atribuciones de la CGR, las auditorías que realiza y sus resultados; la normativa vigente sobre control gubernamental, pudiendo imprimirla y copiarla, asimismo, se difunden los cursos que ofrece el CENCAP, ejecutando de esta manera la políticas de difusión de normativas y cursos vigentes en la entidad.

Se espera convertir este medio de comunicación, en un nexa con todas las Gerencias Departamentales, las entidades públicas del país y la opinión pública en general.

### Auditoría a las empresas petroleras

Haciendo una relación cronológica de las auditorías a las petroleras que está realizando la entidad, desde que se dispuso que la CGR lleve adelante este trabajo, destacamos lo siguiente:

El **17/05/05** fue promulgada la *Ley de Hidrocarburos* N° 3058 que, en su Disposición *Transitoria Primera*, incluye el mandato a la

Contraloría General de la República a realizar auditorías a las empresas petroleras a objeto de que pueda cumplirse la Ley N° 3058. El **27/06/05**, fue promulgado el Decreto Supremo N° 28224, que autoriza al Ministerio de Hacienda, asignar los recursos necesarios para que la CGR, realice las auditorías especiales a las empresas petroleras.

Debido a la alta especialización y complejidad de la gestión del sector hidrocarburífero, se inició la tarea para determinar los recursos necesarios para la ejecución de las auditorías, para ello, preliminarmente, fue necesario realizar un relevamiento de información para obtener comprensión básica del rubro e identificar las áreas críticas más significativas y por ende, el alcance y profundidad, así como el costo estimativo del examen.

El **20 de octubre de 2005**, fue emitido el Informe de Relevamiento, junto a los Términos de Referencia y la estimación del costo de los especialistas necesarios para el apoyo a las auditorías especiales y documentación de respaldo requerida para la solicitud de presupuesto. El **28 de diciembre de 2005**, fue solicitado el **presupuesto** al Ministerio de Hacienda.

Después de más de seis meses de continuas gestiones ante diversas instancias del gobierno, el 5 de julio de 2006, fue promulgado el Decreto Supremo N° 28783, que autorizó el presupuesto de la Contraloría General de la República para realizar las auditorías. Luego de un proceso de licitación pública nacional e internacional, el 4 de diciembre de 2006, fue contratada la Firma *García Veramendi & Asociados* para la ejecución de la auditoría a las empresas petroleras en las áreas técnica y operativa, restando la contratación de la Firma Supervisora de dicha ejecución.

En diciembre de 2006, comenzaron a ejecutarse las tareas iniciales del trabajo de campo de la auditoría con la participación de un equipo de auditoría de la Subcontraloría de Auditoría Externa y otro de la Firma *García Veramendi & Asociados*.

La consultora García Veramendi está ejecutando las auditorías especiales en las áreas técnica y operativa; y la CGR coordina esta labor con *García Veramendi* y además, ejecuta las auditorías en las áreas financiera y legal.

### INFORMES DE AUDITORÍA EN MUNICIPIOS, CON MAYOR RELEVANCIA POR EL DAÑO ECONÓMICO QUE SE HA CAUSADO EL ESTADO GESTIÓN 2006

Municipios del país que han sido auditados y como resultados existe daño económico causado por acciones u omisiones de servidores públicos:

MUNICIPIO (Departamento)	Código de Auditoría	Daño Económico (\$us.)	Responsabilidad		
			Administrativa	Civil	Penal
HAM S. Ignacio de Moxos (Beni)	GB/EP17/F03 C2	1,159,037.00		X	
HAM Punata (Cochabamba)	GC/EP20/O01 C2	1,044,624.46	X	X	
HAM Sacaba (Cochabamba)	GC/EP07O01 C3	570,116.00		X	
HAM Sacaba (Cochabamba)	GC/EP07O01 C4	143,007.00		X	
HAM Ayo Ayo (La Paz)	GL/EP09/M03 C1	552,992.00		X	
HAM Caranavi (La Paz)	GL/EP17/A04 C1	402,340.00		X	
HAM Chuma (La Paz)	GL/EP09/A05 C1	643,060.00		X	
HAM La Paz	GL/EP10/E00 C3	165,728.00		X	
HAM Laja (La Paz)	GL/EP08/G03 C1	182,859.00		X	
HAM Palos Blancos (La Paz)	GL/EP06/O02 C1	157,094.00		X	
HAM Tipuani (La Paz)	GL/EP08/S04 C1	135,937.00		X	
HAM Acasio (Potosí)	GP/EP28/O02 C2	102,294.00		X	
HAM Villazón (Potosí)	GP/EP15/A04 C1	121,116.00		X	
HAM Urubicha (Santa Cruz)	GS/EP18/F05 C1	187,157.00		X	
		5,567,361.46			

Informes de auditorías de la administración central y departamental que han tenido relevancia por sus resultados:

ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABILIDADES			
		MONTO EN \$US.	ADM.	CIVIL	PENAL
Servicio de Impuestos Nacionales	Auditoría Especial sobre la emisión y rendición de certificados de devolución de impuestos, por el período comprendido entre el 2 de octubre de 1997 al 30 de junio de 2002	1,951,932.00		X	
Prefectura del Departamento de Oruro – Servicio Prefectural de Caminos	Auditoría Especial de ingresos por alquileres de equipos de laboratorio por las gestiones 1999, 2000 y 2001	83,859.00	X	X	
Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) Dirección Departamental del Beni	Auditoría Especial de gastos de alquileres de activos por el periodo comprendido entre el 2 de enero de 2001 y el 21 de diciembre de 2002.	2,336.00		X	
Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL)	Auditoría Especial sobre incumplimiento al cronograma del Inf. EX/FP08/S03-12		X		
Fondo Nacional de Desarrollo Regional	Auditoría Especial de Proyectos, adquisición de equipos pesados para el Gobierno Municipal de Guanay	164,191.00		X	
Servicio de Impuestos Nacionales – Sistema de Ventanilla Única del Exportador (SIVEX) – Cochabamba	Auditoría Especial de entrega de certificados de devolución impositiva (CEDEIM) tramitados por el exportador Carlos Ernesto Gianni Terrazas en el período comprendido entre el 1° de agosto de 1999 y el 30 de junio de 2000	164,870.00		X	
Instituto Boliviano de la Ceguera – Regional Potosí Escuela de No videntes Wenceslao Alba	Auditoría Especial de ingresos y gastos por las gestiones 2001, 2002 y 2003	652.00		X	
Policía Nacional – Comando Departamental de Potosí	Auditoría Especial de gastos por el periodo 01/01/98 al 30/06/00	8,532.00		X	
Hospital Daniel Bracamonte – Departamental Potosí	Auditoría Especial sobre ingresos por venta de servicios por atención médica y adquisición de medicamentos, por el periodo del 1° de enero de 2002 y el 30 de noviembre de 2004.	16,335.00		X	
Prefectura del Departamento de La Paz – Servicio Departamental de Salud (SEDES)	Auditoría Especial de Nóminas – gestión 2002	15,620.85		X	
Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL" Regional Cochabamba	Auditoría Especial sobre doble percepción de haberes de Francisco Villaruel García, por el período comprendido entre febrero 2000 a diciembre 2004	24,373.00		X	
Prefectura del Departamento de Tarija	Auditoría Especial de Obras por la gestión 1999	31,875.62		X	
Prefectura del Departamento de Cochabamba	Auditoría Especial sobre la construcción del puente Tiraque, Presa Derivadora Canal Principal Sacabamba y percepción indebida de sueldos por el periodo comprendido entre el 1° de enero de 1997 y el 31 de octubre de 2001	2,727.00		X	
Servicio Departamental de Salud de La Paz	Auditoría Especial de nóminas, gestión 2002	17,941.00		X	
Servicio Nacional de Sistema de Reparto (SENASIR)	Auditoría Especial del sistema de pago de rentas y documentos que respaldan dichos pagos, por el período enero de 1998 a diciembre de 2005.	2,433.00			X
Servicio Nacional de Sistema de Reparto (SENASIR)	Auditoría Especial del sistema de pago de ventas y documentos que respaldan dichos pagos de enero de 1998 a diciembre de 2005.	402.00			X
Hospital Municipal "San Juan de Dios" de Tarija	Auditoría Especial sobre compra de oxígeno medicinal, por el periodo 01/01/01 y el 31/08/04	16,268.00		X	
Servicio Nacional de Sistema de Reparto (SENASIR)	Auditoría Especial de pago de ventas y documentos que respaldan dichos pagos, entre enero de 1998 y diciembre de 2005.	9,964.00			X
Ministerio de Gobierno Dirección de Registro, Control y Administración de Bienes Incautados (DIRCABI), regional Cochabamba	Auditoría Especial de la incautación y remate del inmueble ubicado en la zona Chacacollo, certificado a favor del Estado dentro del proceso penal por tráfico de sustancias controladas	42,742.00		X	
Prefectura del Departamento del Beni – Servicio Departamental de Salud	Auditoría Especial sobre pago de nóminas por el período comprendido entre el 2 de enero de 2001 y el 30 de septiembre de 2004	10,508.00		X	
Servicio Nacional de Sistema de Reparto (SENASIR)	Auditoría Especial del sistema de pago de ventas y documentos que respaldan dichos pagos entre enero de 1998 y diciembre de 2005	12,563.00			X
Servicio Nacional de Sistema de Reparto (SENASIR) – regional Santa Cruz	Auditoría Especial al sistema de pago de rentas, por el periodo comprendido entre el 1° de enero de 2004 y el 31 de marzo de 2005	7,540.88			X
Ministerio de Producción y Microempresas (ex Ministerio de Desarrollo Económico)	Auditoría Especial sobre el cumplimiento de los Art. 12 y 13 de la Ley Financial N° 2449 – gestión 2003, y la Resolución Ministerial N° 521/97, emitida por el Ministerio de Hacienda	11,851.34		X	
Consejo de la Judicatura – Cochabamba Derechos Reales de Punata	Auditoría Especial sobre recomendaciones de recursos propios de Derechos Reales de Punata por trámites atendidos del 15/12/05 al 30/06/06	2,707.82			X
Servicio Nacional de Sistema de Reparto (SENASIR) Administración Regional Cochabamba	Auditoría Especial sobre irregularidades de ventas a través de poder conferido por una rentista fallecida y documentos que respaldan dichos pagos, enero 2002 a abril de 2006.	2,045.00			X
Prefectura del Departamento de La Paz	Auditoría Especial de proyectos de inversión 01/01/98 al 31/12/2002	48,234.00		X	
Servicio Nacional de Sistema de Reparto	Auditoría Especial sobre el sistema de pago de ventas y documentos que respaldan los mismos	Denuncia			X
Servicio Nacional de Caminos en Liquidación	Auditoría Especial de contratos suscritos con las empresas concesionarias de la administración del cobro de rodajes CONO SUR S.R.L. Y TOLL S.A	427,089.74			X
Ministerio de Educación y Culturas Programa de Reforma Educativa (PRE)	Auditoría Especial sobre transferencias y desembolsos de Fondos – Préstamo de Recursos entre Organismos de Financiamiento, por las gestiones 1997 a 2004.	1,766,507.58		X	



## La Contraloría General de la República Ante la Asamblea Constituyente

*Abog. Celín Saavedra Bejarano*  
GERENCIA DEPARTAMENTAL CHUQUISACA

4  
Reunión del Contralor General de la República conjuntamente con personal de Oficina Central y de la Gerencia Departamental con la Comisión "Otros Órganos del Estado" de la Asamblea Constituyente en Sucre

**E**n cumplimiento de la Ley N° 3364 de 6 de marzo de 2006, de Convocatoria a la Asamblea Constituyente, el 6 de agosto del mismo año se instala en Sucre -donde un 25 de mayo de 1809 se dio el Primer Grito Libertario de América, y donde también un 6 de agosto de 1825 se fundó Bolivia- la Asamblea Constituyente, marcándose una vez más un hito histórico en el Estado boliviano. Este magno evento constituye un espacio de análisis, discusión y diseño para una nueva estructura de Estado que satisfaga las demandas y necesidades postergadas de la gran mayoría del pueblo boliviano.

La Asamblea Constituyente tiene como objetivo principal redactar un nuevo texto constitucional para diseñar otro modelo de Estado. Con ese propósito, organizó su trabajo en 21 Comisiones; entre ellas, se encuentra la Comisión Otros Órganos del Estado, que bajo la presidencia del Constituyente Dr. Orlando Ceballos Acuña tiene en su análisis a Órganos tales como la Corte Nacional Electoral, Ministerio Público, Banco Central de Bolivia, Defensor del Pueblo, Superintendencia de Regulación Sectorial, Contraloría General de la República, entre otros.

Este escenario ha sido considerado por nuestra entidad como una oportunidad para

introducir mejoras sustanciales y así garantizar un adecuado control gubernamental en beneficio de todo el Estado boliviano. A ese efecto, se conformó una Comisión al interior de la Contraloría General de la República que elaboró una propuesta institucional para ser presentada ante la Asamblea Constituyente.

A invitación de la Comisión Otros Órganos del Estado, el Contralor General de la República, Lic. Oswaldo E. Gutiérrez Ortiz conjuntamente con personal de Oficina Central y de la Gerencia Departamental de Chuquisaca, participó en el mes de marzo en una reunión con dicha Comisión, en la cual dio a conocer aspectos centrales relacionados con la labor, actividades, logros y dificultades de la Contraloría General de la República, así como aspectos atinentes al Control Gubernamental. Posteriormente, en fecha 3 de mayo del presente año se presentó ante dicha Comisión la propuesta de la Contraloría General de la República, que fue trabajada en ese ínterin.

Básicamente, el documento presentado en esa oportunidad está dividido en tres partes:

- Presentación institucional
- El Control Gubernamental
- Propuesta de la Contraloría General de la República

A continuación, se presenta la propuesta que fuera explicada por el señor Contralor General de la República y un equipo técnico conformado por funcionarios de la entidad, ante la Asamblea Constituyente.

**1.-** Constitucionalmente, la Contraloría General de la República debe estar situada en la categoría de Órganos de Control (actualmente forma parte del Régimen Económico y Financiero).

**2.-** Se deben establecer las funciones generales de la CGR, sin perjuicio de otras establecidas en leyes -debe enfatizarse en el control del logro de resultados en la gestión pública, sobre la captación y buen uso de los recursos del Estado de interés público (Naturales, Físicos, energéticos, financieros y otros)-.

**3.-** El ESTADO debe procurar una Entidad de Fiscalización Superior cuyas condiciones, competencias y jerarquía posibiliten resultados y beneficios incrementales a la Sociedad, acorde a lo recomendado, aceptado y propiciado universalmente por el Organismo Mundial de Entidades de Fiscalización Superior; siglas en inglés (INTOSAI), que a continuación se transcriben in extenso:

- La existencia de un marco constitucional, reglamentario o legal apropiado y

eficaz, así como de disposiciones para la aplicación de facto de dicho marco.

- La independencia de la Autoridad Superior de la EFS, y de los “miembros” (para el caso de instituciones colegiadas), incluyendo la seguridad en el cargo y la inmunidad legal en el cumplimiento normal de sus obligaciones.
- Un mandato suficientemente amplio y facultades plenamente discrecionales en el cumplimiento de las funciones de la EFS.
- Acceso irrestricto a la información.
- El derecho y la obligación de informar los resultados de la auditoría.
- Libertad de decidir sobre el contenido y la oportunidad (momento) de sus informes de auditoría, al igual que sobre su publicación y divulgación.
- La existencia de mecanismos eficaces de seguimiento de las recomendaciones de la EFS.
- Autonomía financiera y gerencial /administrativa, al igual que disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos apropiados.

#### 4.- PARTE (...) DEL PODER PÚBLICO

##### TÍTULO (...) ÓRGANOS DE CONTROL

##### CAPÍTULO (...) LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Art. ( ) La Contraloría General de la República es un órgano técnico de control, independiente en su organización y funciones, goza de autonomía económica, financiera y administrativa; su presupuesto sustentado en su programa de operaciones

será incorporado sin modificación en el Presupuesto General de la Nación.

- I. Ejerce el control y fiscalización de los ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos.
- II. Realiza auditorías técnicas de gestión a todos los organismos del sector público y sus servidores, a las entidades autónomas, autárquicas y sociedades de economía mixta. Su ámbito de acción se amplía a las entidades de derecho privado y particulares, cuando éstas dispongan recursos de carácter público.
- III. El control financiero, de gestión y de resultados que realiza la Contraloría General de la República, está fundado en la legalidad, transparencia, eficacia, eficiencia, economía, equidad y la valoración de los costos ambientales.
- IV. El control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Excepcionalmente se realizará control previo a solicitud expresa y fundamentada del Fiscal General de la República (o del Procurador General del Estado).

Art. ( ) El Contralor General de la República será elegido por 2/3 de votos del total de los miembros del Congreso Nacional, de la terna resultante del examen de competencia y concurso de méritos previo a su selección.

- I. Integrarán la terna los profesionales mejor calificados y que hayan alcanzado los tres primeros lugares.

II. Las bancadas políticas que alcancen el 40% de representación parlamentaria, podrán vetar justificadamente a cualquiera de los seleccionados.

III. El Contralor General de la República desempeñará sus funciones por un período de siete años ininterrumpidos, pudiendo ser reelecto por una sola vez.

Art. ( ) Para ser Contralor General de la República se requiere:

1. Ser boliviano de origen
2. Haber ejercido la profesión o cátedra universitaria por un mínimo de 10 años
3. Acreditar el cumplimiento del servicio militar (varones)
4. Observar los demás requisitos fijados por Ley.

Esta propuesta a partir de su presentación, forma parte del archivo documentado e histórico que maneja la Asamblea Constituyente; el cual, una vez concluida dicha Asamblea, será traspasado al Archivo y Bibliotecas Nacionales de Bolivia para su debido resguardo, como constancia y testimonio de los hechos sucedidos en este magno evento.

Finalmente, a través de la Presidencia de la Comisión Otros Órganos del Estado se solicitó al señor Contralor General de la República, la designación de un funcionario de nuestra entidad para que participe, coordine y oriente en la redacción del texto constitucional atinente a la Contraloría General de la República, que será incorporado en la nueva Constitución Política del Estado Boliviano; habiéndose designado para ese propósito al funcionario Celín Saavedra Bejarano, Gerente de Servicios Legales de la Gerencia Departamental de Chuquisaca.

El 3 de mayo del presente año se presentó ante la Comisión Otros Órganos del Estado la propuesta de la Contraloría General de la República explicada por el señor Contralor General de la República y un equipo técnico conformado por funcionarios de la entidad.



# Cambios de la CGR a través del tiempo y sus desafíos

*Extractado de la exposición del Contralor General de la República, Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz, a la Comisión de “Otros Poderes” de la Asamblea Constituyente*

## Contraloría General de la República de Bolivia



**E**l Tribunal Nacional de Cuentas fue creado en 1883, con la finalidad de controlar fondos públicos. Tenía como sede la ciudad de Sucre y estaba administrado por cinco jueces elegidos por la Cámara de Diputados. Sus resoluciones eran inapelables, presentaban un informe anual al Congreso Nacional y respondían de sus actos ante la Corte Suprema de Justicia.

El mandato del Tribunal Nacional de Cuentas concluyó el 5 de mayo de 1928, fecha en la cual el Presidente de la República, Dr. Hernando Siles, promulgó una ley creando la Contraloría General de la República como organismo independiente del Poder Ejecutivo, pero bajo la dependencia del Presidente de la República. El Contralor General de la República, máxima autoridad de la nueva institución, era elegido por el Jefe de Estado, de una terna elevada a su consideración por el Senado, con un mandato de seis años con posibilidad de reelección.

La Contraloría General de la República tenía un carácter más bien preventivo y no estaba limitada a revisar y corregir las erogaciones fiscales como era el caso del anterior Tribunal Nacional de Cuentas. Inició sus actividades con las atribuciones de supervigilar el cumplimiento de disposiciones legales en las entidades públicas; implantar un nuevo sistema contable en las oficinas gubernamentales; controlar a los funcionarios públicos responsables que reciban, gasten o tengan la custodia de fondos o propiedades estatales; examinar y revisar las deudas y reclamos a favor o en contra del Gobierno Nacional; recuperar deudas y obligaciones que resulten del examen de cuentas y documentos.

Más adelante, en la reforma de la Constitución Política del Estado mediante Ley de 2 de febrero de 1967, se incorpora el concepto de control fiscal y se institucionaliza la Contraloría General de la República. Posteriormente, en el proceso de reglamen-

tación de las disposiciones constitucionales, se dictaron varios decretos.

El año 1968, mediante DS N° 8321 la Contraloría quedó a cargo del ejercicio del control gubernamental y además se estableció las funciones de auditoría posterior y el control jurídico legal en las entidades públicas. En 1974, el Decreto Ley N° 11902 sistematizó, amplió y reorganizó las funciones de la Contraloría General de la República, otorgándole un nuevo sistema de organización administrativa, convirtiendo a la oficina de La Paz en la oficina central del sistema, con oficinas de auditoría interna en las diferentes entidades públicas y con unidades regionales a cargo de Contralorías Departamentales. Entre las nuevas funciones de la Contraloría General de la República estaban: la auditoría posterior en los bancos estatales; la fiscalización y control de la utilización de recursos provenientes de convenios internacionales; la evaluación de la legalidad y procedencia de las deudas y acreencias del Estado; y la emisión de dictámenes sobre los estados financieros de las entidades públicas.

En 1977, el Decreto Ley N° 14933, puso en vigencia la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, la Ley del Sistema de Control Fiscal y la Ley del Procedimiento Coactivo Fiscal. Esta última establece los principios procesales que se emplean bajo la jurisdicción de la Contraloría General de la República. Las otras dos leyes no incorporan cambios fundamentales.

El mandato de la Contraloría General de la República se mantuvo con las características antes mencionadas hasta la promulgación de la Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178, de fecha 20 de julio de 1990, que cambia sustancialmente las funciones y atribuciones de la Contraloría General de la República y el concepto del control fiscal.

Uno de los cambios fundamentales resultante de la promulgación de la Ley N° 1178, fue eliminar la atribución de la Con-

traloría General del ejercicio del Control Previo, dejando esta responsabilidad a los servidores públicos de cada entidad, dentro de su obligación de ejercer el control interno.

En mayo de 2007 y ante la elaboración de la propuesta de una nueva Constitución Política del Estado, el Contralor General de la República de Bolivia, Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz, presentó a la Comisión de "Otros Poderes del Estado" de la Asamblea Constituyente, la propuesta Institucional.

## Desafíos

Sin embargo, los desafíos de la CGR son muchos con esta Constitución o con una nueva, tiene la meta de ejecutar su planificación estratégica e implantar la reingeniería institucional, lo que conllevaría a modernizar la CGR, mejorar y fortalecer su capacidad institucional, técnica, capacitar sus recursos humanos, lograr una mejor dotación de equipos e infraestructura. Es decir, contar con medios de trabajo idóneos, permitiendo llegar con mejor efectividad a un porcentaje mayor de entidades a las cuales se evalúa y fiscaliza.

Este Plan Estratégico, que es concordante con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del Gobierno, permitirá fundamentalmente mejorar la gestión pública, la transparencia y consolidar la lucha contra la corrupción y obviamente ofrecer una capacitación a todos los funcionarios públicos en los sistemas de administración y control gubernamental.

El año 2006 arrancó el Programa Integral Anticorrupción (PIA) con la participación del Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, del Ministerio Público, la Unidad de Investigación Financiera y la CGR, habiéndose tenido el apoyo financiero de países amigos, los reinos de Bélgica, Dinamarca y Holanda.

En esa gestión se han podido establecer los mecanismos de coordinación de trabajo tendientes a desempolvar una serie de hechos de malos manejos, corrupción, etc. y establecer mecanismos de coordinación mucho más ágiles buscando la transparencia y lucha contra la corrupción en las entidades públicas.

Se participará activamente en el programa PIA, fortaleciéndolo. Se está esperando el financiamiento para una serie de proyectos que están en proceso de elaboración y conclusión, para ello se ha tomado contacto con organismos internacionales, como el BID y el Banco Mundial. También es importante tener un buen relacionamiento con los ministerios que están ligados al control gubernamental del Poder Ejecutivo, ya que nuestro objetivo es ayudar a que las entidades del sector público boliviano manejen con transparencia, con licitud, economía, eficiencia y eficacia los recursos públicos que le son confiados.

Por otro lado, se quiere dar mayor agilidad a los procesos de capacitación, en términos de desconcentrar el Centro Nacional de Capacitación - CENCAP, para que exista mayor elasticidad; para ello se planteará modificaciones a la normativa actual, que permita ampliar la capacitación en los sistemas de administración y control hacia otros sectores, cumpliendo primero con la capacitación de los funcionarios públicos en forma gratuita, pero permitiendo la capacitación, cuando las normas lo permitan, a los auditores independientes, firmas de auditorías y al sector privado que también necesitan conocer éstos sistemas, pues realizan contrataciones de bienes y servicios con el sector público.

Se seguirá fortaleciendo el CENCAP con el pensamiento de desconcentrarlo, se

ejecutarán convenios que se han firmado con varias entidades y así se llevará adelante labores similares de capacitación, para ampliar la competencia y brindar con eficacia los cursos de los sistemas de administración y control gubernamental.

Asimismo, nuestros desafíos también están en impulsar la institucionalización en todas las entidades del sector público, con la finalidad de que se cuente con personal calificado.

Un punto importante, apoyar en el mejoramiento de la formulación de los Programas Generales de Desarrollos Económicos, los Programas de Desarrollo Departamental, Municipal y a los Programas Operativos Anuales. Uno de nuestros objetivos es impulsar de manera efectiva la implementación en las entidades públicas de la normativa secundaria respecto al Control Gubernamental.

Estas metas se tratarán de cumplir en los términos que determina el Plan Estratégico 2007-2013, esperando eliminar las limitaciones que enfrenta la Contraloría, con las cuales se han tenido que lidiar lo años anteriores, es decir, la falta de recursos económicos; por ello es importante tener un presupuesto que permita acceder a mayores recursos humanos, como lo establece el mencionado Plan.

Actualmente, la CGR tiene alrededor de 550 funcionarios en todo el país y debe fiscalizar a 700 entidades, además de desarrollar una serie de actividades que son parte de sus atribuciones y funciones; sin embargo, la limitante financiera no le permite cumplir adecuadamente todo lo que se quisiera hacer y responder en mejor manera los requerimientos de las instituciones públicas y de los tres poderes del Estado.

La Contraloría con la presente Constitución o con una nueva, tiene la meta de modernizar la entidad, mejorar y fortalecer su capacidad institucional, capacitar sus recursos humanos, lograr medios de trabajo idóneos, permitiendo llegar con mejor efectividad a un porcentaje mayor de entidades a las cuales se fiscaliza.



**Órgano Rector del Control Gubernamental y  
autoridad superior de auditoría del Estado**

## Intercambio de conocimientos entre contralorías de los países andinos

A través de una videoconferencia organizada por el *Banco Mundial*, se desarrolló el evento denominado “*Estableciendo una Comunidad de Intercambio de Conocimientos de Entidades Superiores de Control en los Países Andinos*”. Esta actividad busca construir y proporcionar sobre el ambiente de colaboración establecido por OLACEFS a las Contralorías de los Países Andinos un espacio abierto y permanente mediante el cual se puedan dar intercambios y colaboraciones en el campo de las mejores prácticas de la auditoría y permitirán el intercambio de lecciones aprendidas entre colegas regionales.

En la oportunidad participaron *Marcelo Giugale*, Director del Banco Mundial para los países de la Región Andina y *Roberto Tarallo*, Gerente del Equipo de Gestión Financiera de la Región de América Latina y el Caribe del Banco Mundial, ambos interconectados desde la sede del Banco Mundial en Washington D.S.

El Contralor del Perú, *Genaro Matute Mejía*, abordó el tema “Los retos de las auditorías basadas en resultados vs. las auditorías financieras tradicionales”. El Contralor del Ecuador, Dr. *Carlos Pólit Faggioni*, expuso el tema “Mejoramiento de la calidad de los procesos de auditoría y las capacidades de los funcionarios en las Contralorías: Mecanismos para mejor revisión e intercambio de conocimiento entre pares”. El tercer tema “Promoción de la Agenda de Gobernabilidad y la Anticorrupción: Mejoramiento del Ambiente de Control Interno y Externo”, fue expuesto desde Bogotá por el Dr. *Fabio Trompa*, Especialista en Sistemas de Control Interno y Externo y Consultor del Banco Mundial. Por su parte el Contralor General de la República de Bolivia, Lic. *Oswaldo E. Gutiérrez Ortiz*, expuso el tema “**Incorporación de Sistemas en los Países: Generación de capacidad institucional para los retos de las Contralorías**”.

Asimismo, la sesión contó con las intervenciones de público especializado interconectado desde Argentina, Panamá, El Salvador y México.

## La mancomunidad de Auditoría Interna de Oruro festeja su aniversario con un seminario

La Mancomunidad de Gestión y Auditoría Municipal (Unidad de Auditoría Interna), conmemorando su primer aniversario, organizó el *Seminario Auditoría Interna en el ámbito municipal y la aplicación de la Ley N° 1178*, el mismo que se realizó en Oruro.

En el seminario participó el Contralor General de la República, Lic. *Oswaldo E. Gutiérrez*, exponiendo el tema “*La importancia de la Auditoría Interna y la Relación con la Contraloría General de la República*”, donde explica la importancia de contar con una unidad de auditoría interna fortalecida y organizada y que tenga una permanente coordinación con la CGR. Además dio a conocer el apoyo que la CGR brinda a las unidades de auditoría interna, como ser: capacitación general y específica; asesoramiento en la ejecución de auditorías y comunicación de sus resultados y la orientación en la evaluación de sistemas de administración y control interno. Asimismo, absolvió todas las consultas y dudas de los 15 municipios participantes en el evento sobre el Sistema de Control Gubernamental.

Este evento es el primero realizado por esta organización y contó con el apoyo de la *Asociación de Municipios del Departamento de Oruro - AMDEOR*.

En esta oportunidad, el Directorio de *AMDEOR* entregó un reconocimiento al Contralor General de la República, por su participación en el seminario y por **contribuir a reflexionar sobre la vigencia y aplicación de la Ley N° 1178 SAFCO** en los Gobiernos Municipales del Departamento de Oruro, haciendo énfasis en que este evento significa el inicio de un trabajo coordinado entre la CGR y la *Mancomunidad de Gestión de Auditoría Municipal* en la perspectiva de continuar trabajando en el fortalecimiento del control gubernamental.

El objetivo de esta Unidad de Auditoría Interna de la *Mancomunidad de Municipios de Oruro*, es apoyar y fortalecer a los gobiernos municipales que no cuentan con la Unidad de Auditoría Interna a la realización de sus auditorías. Esta Unidad de Auditoría Interna de la Mancomunidad cumplió con los requisitos exigidos, por lo que ya se encuentra registrada en la *Contraloría General de la República*, según explica el presidente, Prof. *Eloy Choque Condori*.

## CGR y SNAP evaluarán el actual modelo de recursos humanos y propondrán un nuevo esquema

La Contraloría General de la República - CGR - y el *Servicio Nacional de Administración de Personal - SNAP*, firmaron un convenio de cooperación interinstitucional, con la finalidad de que ambas entidades puedan coadyuvar y participar activamente en el proceso que deberá evaluar el grado de implementación del estatuto del funcionario público y la carrera administrativa y elaborar una propuesta de ajuste y mejoramiento del modelo de gestión de recursos humanos, ante la nueva realidad y estructura de la administración pública.

Para llevar adelante este propósito, el *SNAP* y la *CGR*, conformarán un Comité Interinstitucional de la Gestión Pública integrado por sus máximas autoridades ejecutivas o un delegado nombrado expresamente por éstas, que actuará en su representación en este Comité. Asimismo, formarán parte de este Comité aquellas instituciones que forman parte del Modelo Actual de Gestión de los Recursos Humanos en la gestión pública, es decir, la Superintendencia de Servicio Civil y la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental.

Firman el convenio el director General Ejecutivo del SNAP, *Iván Iporre Salguero* y el Contralor General de la República, *Oswaldo E. Gutiérrez Ortiz*.



## Bolivia apoya al paraguay en su organización institucional

El Subcontralor General de la Contraloría de Bolivia, Lic. *Pablo Herrera Suárez*, apoyó en calidad de **Consultor en Desarrollo Organizacional** desarrollando metodología, procesos, facilitación y elaboración del **Plan Estratégico Institucional**, así como del diseño de la **Estructura y Organización de la Contraloría General de la República del Paraguay**, en un taller trabajo realizado en las ciudades de **Atrá y Asunción** del 17 al 26 de abril del presente año.

Un primer evento se realizó en el Hotel Casa del Monte en la ciudad de Atrá, contándose con la participación de 22 funcionarios miembros del Comité Ejecutivo de la CGR del Paraguay, el Lic. Herrera en calidad de expositor y la visita de la Representante del Programa Umbral de USAID Lic. *Adriana Hug de Belmont*, entidad financiadora de la participación boliviana. El producto fue un documento con la **Declaración de Valores, Factores estratégicos, Misión y Visión institucional**. En esta oportunidad, se alcanzó proponer un borrador genérico de objetivos estratégicos.

## Segunda Reunión de Enlaces Internacionales de OLACEFS

Se realizó en Bogotá – Colombia del 20 al 23 de marzo de 2007 la **2ª Reunión de Enlaces Internacionales de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores - OLACEFS** evento en el cual el Subcontralor General de la EFS de Bolivia, Lic. *Pablo Herrera Suárez*, expuso el tema **Términos de Referencia e Informe de Comisión Técnica de Evaluación de Desempeño de la EFS e Indicadores de Rendimiento -CEDEIR**.

Al evento asistieron 22 representantes de 18 Delegaciones de las EFS miembros de **OLACEFS**. Se inició una reunión de apertura del evento con el Dr. *Omar Linch* de la EFS de Panamá en representación de la Secretaría Ejecutiva.

En la oportunidad se hizo un reconocimiento de toda la estructura de **OLACEFS**, el relacionamiento con **INTOSAI**, el relacionamiento de las EFS con órganos de la **INTOSAI**, ubicación del cuerpo de enlaces institucionales y se elaboró el proyecto de términos de referencia de la red de enlaces institucionales de **OLACEFS**.



## Reunión Nacional de Coordinación Técnica

Entre el 14 y el 18 de mayo del presente año, se llevó a cabo la **“Reunión Nacional de Coordinación Técnica”** de la Subcontraloría de Control Interno, con la participación de todos los funcionarios de las Gerencias Departamentales a cargo del Control Interno y servidores públicos de las Gerencias Principales de Control Interno y Auditoría Interna.

El propósito de esta reunión, fue de revisar las políticas existentes respecto a las actividades que desarrolla la Subcontraloría de Control Interno, proponer ajustes a las mismas y generar otras, según sean las necesidades.

Los resultados de esta reunión permitirán:

- La atención oportuna a los informes que emiten las Unidades de Auditoría Interna,
- El mejoramiento de la calidad de nuestro trabajo,
- La contribución efectiva a las Unidades de Auditoría Interna, para la ejecución oportuna y válida de sus trabajos de auditoría,
- El apoyo a las entidades del sector público en la implantación efectiva del control interno,
- La aplicación de criterios uniformes, en las opiniones que se emitan respecto a las evaluaciones a las unidades de auditoría interna, seguimientos a dichas recomendaciones, evaluaciones a los informes que emiten las Unidades de Auditoría Interna y la promoción del control interno en las entidades del sector público.

Dicho evento contó con la participación de aproximadamente 30 participantes y fue inaugurado por el señor Contralor General de la República; asimismo, para una mejor gestión institucional, se contó con el apoyo técnico de profesionales de diferentes áreas:

- Dr. *Marco Rodríguez*, Gerente de Servicios Legales de la Gerencia Departamental de Cochabamba, quién apoyó entre otros temas, con los informes con indicios de responsabilidad,
- Dra. *Doris Andía*, funcionaria del CEN-CAP, quién apoyó con las particularidades a tomar en cuenta en Gobiernos Municipales,
- Lic. *Pablo Herrera*, con temas importantes relativos a las actitudes personales y profesionales.

## Conferencia:

### “El sistema de Control Gubernamental en Bolivia y sus perspectivas”

La Escuela de Altos Estudios Nacionales “Cnel. Eduardo Avaroa” Santa Cruz, invitó al Contralor General de la República, a dictar una conferencia sobre “El sistema de Control Gubernamental en Bolivia y sus Perspectivas”, dentro del programa de “Extensión de la realidad Nacional en la Expresión Económica”.

Con la participación de la Contraloría en disertaciones y exposiciones en diferentes entidades del país, se busca que se tome conciencia de la importancia del control gubernamental tanto interno como externo y la necesidad de implantar los sistemas de control y administración para lograr una gestión eficaz y eficiente.

## Cencap amplía acuerdos de capacitación con el consejo de la judicatura y la superintendencia de electricidad

Con la finalidad de coadyuvar mediante un proceso de capacitación al fortalecimiento de la gestión en la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos, la generación de información útil y confiable, que permita la rendición de cuentas, de manera tal de incrementar la credibilidad de la ciudadanía acerca del manejo de los recursos públicos, se firmó en marzo de 2006, dos Acuerdos de Capacitación entre el Centro Nacional de Capacitación - CENCAP con la Superintendencia de Electricidad y el Consejo de la Judicatura.

Los objetivos específicos de estos acuerdos, se resumen en: planificar y organizar procesos de capacitación de capacitación en temas relacionados a la Ley N° 1178, orientado a satisfacer las necesidades prioritarias de capacitación de los servidores públicos del ambas entidades de manera de mejorar su desempeño laboral; y, capacitar en temas específicos referidos a los sistemas que componen la Ley N° 1178, tomando en cuenta el tipo de actividad que desarrolla tanto el Consejo de la Judicatura como la Superintendencia de Electricidad.

Estos convenios con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2006, permitió en el marco de los objetivos propuestos, la estructuración de un “Plan de Capacitación General para la Entidad”, con base a la coordinación de las partes intervinientes, programándose los eventos respectivos durante la gestión 2006, que fue incluida en la programación regular del CENCAP.

En marzo de 2007, se firmaron *adendas* que amplían estos Acuerdos hasta el 31 de diciembre de 2008, los mismos que tienen la finalidad de continuar articulando esfuerzos en materia de capacitación en la Ley N° 1178 de “Administración y Control Gubernamentales” en el marco de los objetivos generales y específicos de los Acuerdos iniciales.

## Actividades emprendidas en materia de calidad

Con la finalidad de que la Contraloría General de la República continúe desarrollando sus actividades de control gubernamental enmarcadas en los procesos de calidad internacional, durante los días jueves 24 y lunes 28 de mayo se hicieron efectivas dos jornadas de reuniones lideradas por el Contralor, Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz, en las cuales se trabajó con los Subcontralores, Gerentes Nacionales y el Gerente Departamental de La Paz, quienes conjuntamente al Encargado de Calidad revisaron el Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad elaborado en la Unidad de Calidad.

También se evaluó el estado de los compromisos asumidos por cada unidad, identificando aquellos que se encontraban vencidos y los que se encontraban en plazo, esta documentación fue distribuida a todas aquellas unidades (incluidas las del interior) que tuviesen compromisos pendientes. Las actividades comprometidas resultaron de los hallazgos emergentes de Auditorías Internas de Calidad, Análisis Trimestrales del reporte de “no conformidades” de procesos y otros emitidos formalmente.

Como resultado de la anterior y por instrucciones directas del Sr. Contralor se generaron actividades importantes cuya ejecución se encuentra en proceso:

Se diseñó y ejecutó un taller de trabajo y formulación de los Objetivos Institucionales de Calidad, taller en el que se contó con la participación y representatividad de la mayor cantidad de niveles de la organización. En este taller se definieron ámbitos (sistema, proceso y comportamiento) para los que se formularon planteamientos de objetivos originados en palabras clave e ideas centrales en materia de desempeño institucional guiadas por los ámbitos mencionados. Actualmente estas propuestas se encuentran en plena fase de revisión y construcción para su posterior formulación final y sometimiento al proceso de aprobación oficial.

- Se organizó y preparó la ejecución de eventos de capacitación a nivel nacional difundiendo la Norma ISO 9001:2000 así como dictando un seminario de inducción al Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo generar conciencia y refrescar el conocimiento del personal motivando la discusión y cuestionamiento de lo definido en materia de calidad en pos de su mejora continua y permanente adecuación.
- Se inició el trabajo con la Secretaría General y la Gerencia de Declaración de Bienes y Rentas en pos de incorporar en un futuro no muy lejano, este importante proceso institucional dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Como se aprecia existen bastantes actividades que se encuentran encaminadas y se han planificado para que tengan el éxito esperado.

### La CGR auspicia las Primeras Jornadas de Contabilidad, Tributación y Auditoría Interna, Externa y Gubernamental.

Un camino a la excelencia, competencia y calidad profesional

Del 11 a 12 de mayo se llevaron a cabo las “*1eras. Jornadas Académicas de Contabilidad, Tributación y Auditoría Interna, Externa y Gubernamental*”, organizadas por el Colegio de Auditores o Contadores Públicos de La Paz, con el patrocinio de diferentes entidades, siendo una de ellas la *Contraloría General de la República*.

Para el efecto la Contraloría General designó a los Lics. *Shirley Vasquez Pinto* de la Subcontraloría de Control Externo y *Franz Gallardo* del CENCAP como expositores en las citadas Jornadas, los cuales presentaron temas relacionados al “aporte efectivo de la Auditoría Gubernamental en la mejora de la gestión pública” y el Sistema de Control Gubernamental. Asimismo, participaron como expositores de dichas Jornadas profesionales nacionales e internacionales, con diversos temas relacionados con la profesión contable y de auditoría.

Intervenciones como esta contribuyen al acercamiento que debe existir entre la sociedad y el rol que cumple la *Contraloría General de la República*.

En agradecimiento, el Colegio de Auditores y Contadores de La Paz entregó una plaqueta de reconocimiento por el apoyo efectuado por la Contraloría.

## Taller:

### Mejoramiento de la Capacidad de Gestión y el Ambiente de Control en la Administración Pública

Con la finalidad de intercambiar y recoger información sobre los avances y detalles del trabajo que Bolivia está realizando en materia de lucha contra la corrupción y mejoramiento del ambiente en el marco de la Agencia Anticorrupción y Gobernabilidad del Banco Mundial, se llevó a cabo el taller de trabajo “Mejoramiento de la capacidad de Gestión y ambiente de Control en la Administración Pública”.

El Banco Mundial en coordinación con Entidades Superiores Fiscalizadoras de países de América Latina, ha efectuado un estudio referido a la sinergia del control interno y el control externo, con el propósito de coadyuvar efectivamente a mejorar y modernizar el ambiente de control de las entidades del sector público y su gestión, permitiendo prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción administrativa.

Para el efecto, el Consultor en Sistemas de Control y Gestión, Fabio Trompa, desarrolló un trabajo denominado “Mejoramiento de la Capacidad de Gestión y el Ambiente de Control en la Administración Pública, en el marco de la Agenda Anticorrupción y Gobernabilidad del Banco Mundial”, el cual, comprende un diagnóstico sobre el grado de sinergia entre el control interno y el control externo y su contribución al mejoramiento de la gestión, como también, incluye una propuesta de acciones a tomar, orientadas a fortalecer la conducta ética de los servidores públicos, el funcionamiento de los comités de auditoría en las entidades del sector público, el fortalecimiento del control interno en las Contralorías Generales de la República y el diseño e implementación de Sistemas de Alertas Tempranas.

El contenido del referido documento, fue socializado y discutido en dos seminarios talleres, realizados en Bolivia:

- El día martes 15 de mayo, se dictó a Funcionarios de la CGR, cuya audiencia fue de servidores públicos a nivel ejecutivo y operativo.
- El día 16 de mayo, se dictó a Auditores Internos de los Ministerios de Estado, Superintendencias, Servicios Nacionales, Prefectura del Departamento de La Paz, Gobierno Municipal de La Paz y Universidad San Andrés.

### Funcionarios de DJBR se instruyen en la aplicación del Reglamento de Verificación

Funcionarios de la Oficina Central y las gerencias departamentales de la CGR que trabajan en Declaración Jurada de Bienes y Rentas participaron los días 18, 19 y 20 de junio en el seminario de capacitación que dictó el Gerente de la Unidad, Ing. Eric Arduz, con el objeto de instruir sobre la aplicación del Reglamento de Control de la Verificación de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas (R/CE-19).

Esta capacitación comprende una primera fase a los oficiales de Bienes y Rentas de las gerencias departamentales profundizando en aspectos del Sistema de Seguimiento del Proceso de Verificación, quienes posteriormente se constituirán en capacitados en las gerencias, con la finalidad de que en la segunda fase, se capacite tanto en el R/CE-19 como en el R/CE-17 de Control a los funcionarios relacionados de todas las entidades públicas.

#### Subsistema de Verificación

El Sistema de Declaración Jurada de Bienes y Rentas el año pasado se vio fortalecido con el apoyo del Programa Integral Anticorrupción para la implementación del Sistema de Verificación; en este sentido, la CGR desarrolló los lineamientos para el Subsistema de Verificación aprobados mediante Decreto Supremo 28695 de abril de 2006, y posteriormente se dio inicio a la implantación de operaciones de la verificación a nivel nacional, mediante el Reglamento de Control (R/CE-19), en la que actualmente se están capacitando.

El Sistema de Información de Seguimiento de la Verificación es una aplicación a la que se puede acceder a través de la página web, la cual permite un adecuado control a nivel nacional y centralizado, sobre las actividades de verificación que se lleven adelante, donde la Contraloría actúa como coordinador y centralizador de los requerimientos de las Fiscalías y Juzgados, para efectuar la verificación de información en las entidades de registro.

### Red de capacitación municipal

*“Una red institucionalidad, con vocación de servicio, que involucra y articula los esfuerzos de actores públicos y privados, orientada por nuevos paradigmas, que promueve cambios de comportamiento y actitudes en los servidores municipales en beneficio del desarrollo local, regional y nacional” (CENCAP).*

### Convenio con la asociación de concejales de Bolivia

En febrero del presente año, se ha firmado el convenio de cooperación interinstitucional entre la Contraloría General de la República y la Asociación de Concejales de Bolivia (ACOBOL).

El objeto del convenio es el de articular y coordinar esfuerzos y acciones conjuntas en materia de capacitación en los “Sistemas de Administración y Control Gubernamentales”, encaminados a coadyuvar al fortalecimiento progresivo de una gestión municipal por resultados.

ACOBOL es una entidad asociativa nacional de las alcaldesas y concejales del país, cuya misión es el de promoción e impulsar la participación política de la mujer en espacios de decisión en el ámbito municipal, posibilitando su empoderamiento cuantitativo- cualitativo y la incorporación de la perspectiva de género en la planificación y el desarrollo municipal.

### CGR Capacita en aymará a concejales de La Paz

El CENCAP organizó el seminario sobre la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental en idioma aymará, dirigido a las Concejales de las Municipalidades del Departamento de La Paz, el mismo que se llevó a cabo el 19 y 20 de abril en dependencias del Auditorium de la Federación de Asociaciones Municipales, FAM.

El seminario fue dictado por el Lic. Julio César Quelca, Oficial de Capacitación del CENCAP.

### Taller de socialización entre los actores de la red

Con la finalidad de difundir la oferta de capacitación, se desarrolló el taller de socialización de experiencias en difusión, planificación y organización de la ejecución del Plan Anual de Capacitación Municipal 2007. Participaron los actores responsables de llevar adelante este plan: CENCAP, SED-FMC, Viceministerio de Descentralización y AMDEPAZ.

## En junio se iniciaron las auditorías sobre la utilización del IDH

La Contraloría General de la República ha programado auditorías especiales sobre la utilización de los recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) a todas las entidades que reciben estos recursos, como ser alcaldías, prefecturas y universidades públicas.

El alcance de las auditorías comprenderá el examen sobre la utilización de los recursos del IDH, a partir de la vigencia del D.S. 28421 de fecha 21 de octubre de 2005, hasta el 31 de diciembre de 2006, y tendrán como objetivos comprobar el cumplimiento del Art. 57 de la Ley de Hidrocarburos N° 3058 y el Decreto Supremo N° 28421, respecto a la distribución y destino de los recursos del IDH.

Para ello se verificará que la integridad de los recursos del IDH transferidos por el Ministerio de Hacienda hayan sido ingresados en las cuentas fiscales de la entidad y que hayan sido presupuestados en los programas y proyectos definidos en la normativa antes señalada y que los fondos hayan sido transferidos a los beneficiarios mediante operaciones debidamente autorizadas y contabilizadas en forma oportuna e íntegramente; se verificará si el origen y la aplicación de los recursos están debidamente documentados, autorizados y registrados; se revisarán los desembolsos según extractos bancarios y comprobantes de ejecución presupuestaria, confirmando que en la documentación incluya evidencia que dichos recursos fueron aplicados en los conceptos autorizados en la normativa.

Los informes de auditoría emitidos contendrán una opinión sobre el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas a la administración de los recursos; asimismo, se podrán formular recomendaciones al ejecutivo de la entidad auditada y a las autoridades de gobierno para que asuman decisiones relativas a mejorar el uso y control de estos recursos.

Todo este trabajo que fue solicitado en forma pública por el Presidente de la República, Evo Morales, finalizará en diciembre de 2007. Las prefecturas, alcaldías y universidades han recibido los siguientes montos de dinero:

### Beni

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 308.677.273,92)

Alcaldía Municipal de Trinidad (recibió entre 2005-2006 Bs. 31.841.479,62)

Universidad Autónoma del Beni (recibió entre 2005-2006 Bs. 36.089.615,57)

### Chuquisaca

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 62.352.564,45)

Alcaldía Municipal de Sucre (recibió entre 2005-2006 Bs. 4.240.268,87)

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier (recibió entre 2005-2006 Bs. 2.612.644,50)

### Cochabamba

Prefectura, ya se inició (recibió entre 2005-2006 Bs. 85.560.632,98)

Gobierno Municipal de Cochabamba, se inicia en junio. (recibió entre 2005-2006 Bs. 13.558.692,99).

Universidad Mayor de San Simón, se inicia en junio (recibió entre 2005-2006 Bs. 9.543.782,82).

### La Paz

Prefectura, ya se inició (recibió entre 2005-2006 Bs. 308.677.273,92)

Gobierno Municipal de La Paz, se inicia en junio. (recibió entre 2005-2006 Bs. 48.722.268,03)

Universidad Mayor de San Andrés (recibió entre 2005-2006 Bs. 17.935.761,66)

Universidad Pública de El Alto (recibió entre 2005-2006 Bs. 7.732.386,49)

### Oruro

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 308.678.609,92)

Gobierno Municipal de Oruro (recibió entre 2005-2006 Bs. 74.235.768,42)

Universidad Técnica de Oruro (recibió entre 2005-2006 Bs. 36.090.591,56)

### Pando

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 308.680.333,92)

Gobierno Municipal de Cobija. (recibió entre 2005-2006 Bs. 61.359.553,91)

Universidad Amazónica de Pando. (recibió entre 2005-2006 Bs. 36.092.315,56)

### Potosí

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 308.679.171,92)

Gobierno Municipal de Potosí. (recibió entre 2005-2006 Bs. 29.535.876,17)

Universidad Autónoma Tomás Frías. (recibió entre 2005-2006 Bs. 22.718.149,69)

### Santa Cruz

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 119.894.120,64)

Gobierno Municipal de Santa Cruz. (recibió entre 2005-2006 Bs. 30.738.442,72).

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. (recibió entre 2005-2006 Bs. 13.779.280,63)

### Tarija

Prefectura (recibió entre 2005-2006 Bs. 389.307.318,97)

Gobierno Municipal de Tarija (recibió entre 2005-2006 Bs. 72.562.694,99)

Universidad Autónoma Juan Mishael Saracho (recibió entre 2005-2006 Bs. 46.248.322,19)



## Origen de las Auditorías Ambientales desarrolladas en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales

Por Roberto E. Pérez Cárpea,

Gerente de Evaluaciones Ambientales de la Subcontraloría de Servicios Técnicos.

**E**n la actualidad existe un gran interés en el desarrollo de la gestión ambiental, tanto en las empresas privadas, en los órganos de gobierno y, por supuesto, en las personas en general. Esa inclinación hacia el medio ambiente surgió como consecuencia del desarrollo científico, tecnológico e industrial de nuestra civilización, el cual hace unos años demostró que era necesario tomar conciencia de la necesidad de cuidar nuestro hogar: el planeta que denominamos Tierra, el cual, hasta ahora, es el único lugar comprobado del universo<sup>1</sup> donde puede vivir el ser humano.

Por ello, es necesario explicar lo que es el “medio ambiente” y su relación con nuestra supervivencia. Aunque existen numerosas definiciones, primero se presentará la proveniente de las normas ISO 14000, que señala que es el entorno en el cual opera una organización, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y su interrelación; la segunda, se tomó de las Normas de Auditoría Ambiental emitidas por la Contraloría General de la República, que indica que “medio ambiente” es el entorno del planeta Tierra, compuesto por ecosistemas diversos, interrelacionados e interdependientes, que sustenta y condiciona todas las formas de vida.

Reflexionando sobre esos conceptos, es posible entender que nuestro planeta afec-

ta y condiciona todas las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su conjunto, que ése ambiente (o entorno) abarca todos los seres vivos (incluyéndonos), los objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos; asimismo, desde una perspectiva centrada en nuestra especie, es factible asumir que el “medio ambiente” también comprende el conjunto de valores sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado. El “medio ambiente” en suma, permite nuestra vida en nuestro planeta. Por lo explicado, bastaría utilizar el vocablo ambiente, puesto que la expresión «medio ambiente» viene a ser redundante porque las dos palabras que la componen tienen una acepción coincidente. Sin entrar en mayores comentarios sobre esa situación, en el presente escrito en lugar de la expresión en cuestión se utilizará el término ambiente o ambiental.

Por otra parte, es necesario reconocer que la preocupación por el ambiente ha existido siempre, si se piensa que desde tiempos muy lejanos el ser humano ha lidiado con su entorno, adaptándose al mismo, aprovechando sus recursos para lograr sobrevivir y luego desarrollar lo que ahora denominamos civilización. Sin embargo, es a mediados del siglo veinte que en el mundo se empezó a estudiar, conceptualizar y a tomar decisiones específicas sobre la manera de gestionar el ambiente sin dañarlo.

En concreto, se entendió que en la creciente población, las actividades industriales y el aprovechamiento desordenado de los recursos naturales estaban poniendo en riesgo nuestra existencia y también la del resto de los seres vivos en nuestro planeta.

Es posible mencionar algunos hitos en el desarrollo de esas

gestiones, considerando principalmente las acciones realizadas por la Organización de las Naciones Unidas. Así, en la Declaración de la Conferencia sobre el Medio Humano, Estocolmo, 1972, se emitieron principios destinados a inspirar y guiar a los pueblos del mundo para preservar y mejorar el medio humano, entre los cuales, por ejemplo, se menciona la importancia de la calidad del ambiente donde nos desarrollamos, la necesidad de preservar ecosistemas y de administrar juiciosamente el patrimonio natural. Posteriormente, se introdujo el concepto de “desarrollo sostenible”<sup>2</sup> en el informe Brundtland de 1987, fruto de los trabajos de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en 1983, que fue definido como “aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”. Ya en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992, en que se buscó reafirmar la declaración de Estocolmo, se pueden observar principios que muestran la necesidad de proteger el ambiente con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible, sin considerarlo de manera aislada. Lo señalado y muchos otros aspectos, que no interesa explicar en este artículo, constituyeron lo que ahora se denomina “gestión ambiental”.

Pero bueno, ¿qué pasó en Bolivia respecto de la gestión ambiental y el desarrollo sostenible? Para responder esta pregunta, debe señalarse que nuestro Estado promulgó el 27 de abril de 1992 la Ley N° 1333, conocida como Ley del Medio Ambiente, norma que tiene por objetivo la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

El propósito de la Ley N° 1333 denota ciertos aspectos de la relación ambiente y desarrollo sostenible que interesa explorar. El primero se centra en el reconocimiento de



**El “medio ambiente” es el entorno del planeta Tierra, compuesto por ecosistemas diversos, interrelacionados e interdependientes, que sustenta y condiciona todas las formas de vida.**

que el concepto de desarrollo sostenible, si bien procede de la preocupación por el ambiente, no responde a temas fundamentalmente ambientales, sino que trata de superar la visión del “medio ambiente” como un aspecto aparte de la actividad humana que hay que preservar; de acuerdo a ello, el desarrollo sostenible reconoce que el ambiente está implicado con toda actividad humana y que la mejor manera de protegerlo es tenerlo en cuenta en todas las decisiones que se adopten. El segundo, que se basa en el anterior, implica que en Bolivia el desarrollo sostenible se haya conceptualizado como la relación dinámica y equilibrada de cuatro dimensiones que se condicionan mutuamente: la *económica*, orientada al crecimiento económico y la transformación productiva; la *social*, destinada a lograr la equidad en el acceso a las oportunidades del desarrollo y a la eliminación de todo tipo de discriminación; la *ambiental*, orientada al manejo adecuado de los recursos naturales y a la protección del ambiente; y la *política*, entendida como el mejoramiento de la eficacia en la toma de decisiones y la legitimidad del Estado y del sistema político para perfeccionar la democracia, garantizando la gobernabilidad.

Pues bien, en ése marco, ¿cómo se originaron las auditorías ambientales? En principio, su origen se dio en la gestión ambiental a cargo del sector privado, puesto que las empresas necesitaron de medios para cumplir con las regulaciones ambientales emitidas por los gobiernos y para satisfacer la creciente preocupación y conciencia sobre el tema de parte de los consumidores y accionistas. Esos medios configuraron la gestión ambiental, expresada normalmente a través de “sistemas de gestión ambiental”, el más conocido de los cuales se origina en las *normas de la serie ISO 14000*, que los definen como “la parte del sistema de gestión general que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, realizar, revisar y mantener la política ambiental”. Como parte de lo señalado, se desarrollaron auditorías ambientales de esos sistemas: como instrumentos de verificación de la implantación de los mismos.

Como es natural, el próximo paso en el desarrollo de la auditoría ambiental se dio a nivel de los gobiernos. En Bolivia, a partir de

la promulgación de la Ley del Medio Ambiente, de la Ley Forestal y otras, se originó una gestión ambiental pública o estatal, en la cual se establecieron varios tipos de auditorías ambientales orientadas a la verificación del cumplimiento de obligaciones legales con el propósito principal de permitir la toma de decisiones en la gestión pública o mejorar la misma. Por ejemplo, las auditorías de la Ley Forestal definen si procede la prorrogación contractual de las concesiones forestales, mientras que las auditorías ambientales de



**Los ecosistemas albergan seres humanos, animales, plantas y otros seres vivos, además del medio no viviente y las fuerzas físicas de la naturaleza, que a su vez son parte de otros ecosistemas mayores, que finalmente constituyen el planeta entero.**

la Ley del Medio Ambiente se orientan a la verificación del grado de cumplimiento de las disposiciones legales para corregir las deficiencias que se hubieran encontrado.

Considerando el contexto antes reseñado, en 1993 la Contraloría General de la República creó una unidad, la actual Gerencia de Evaluaciones Ambientales, dedicada a desarrollar el tema ambiental en las auditorías gubernamentales. Otorgar esa función fue posible por las características de la vigente Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, que establece sistemas para administrar y controlar los recursos del Estado, los cuales no deben entenderse como de índole exclusivamente financiera sino que también incluyen aquellos recursos que son parte de la naturaleza: los recursos naturales, que están a disposición nuestra como parte del territorio de la República, es decir, de la porción del planeta que nos pertenece como bolivianos.

Es interesante notar que el territorio del país es nuestro ambiente, que sustenta y condiciona todas las formas de vida en él presentes, que puede ser representado en términos de ecosistemas, los cuales albergan seres humanos, animales, plantas y otros seres vivos, además del medio no viviente y las fuerzas físicas de la naturaleza, que a su vez son parte de otros ecosistemas mayores, que finalmente constituyen el planeta entero. Gracias a la responsabilidad otorgada a la

Contraloría General de la República por la Ley N° 1178, de establecer la forma de controlar los recursos naturales del Estado y, por ende, del entorno en el que se encuentran: el ambiente, así como las disposiciones legales establecidas en la Ley del Medio Ambiente respecto del desarrollo sostenible y la protección y conservación de ese ambiente y los recursos naturales que contiene, fue posible desarrollar un nuevo tipo de auditorías ambientales en el contexto del aparato público: las auditorías ambientales de la Ley N° 1178 o, si se quiere nombrarlas específicamente, las “auditorías ambientales gubernamentales”.

Así, la Contraloría General de la República diseñó auditorías ambientales que pueden ser ejecutadas, no sólo por ella, sino por las unidades de auditoría interna de todas las entidades públicas del país o por los entes tutores, con el propósito principal de coadyuvar a la mejora de la gestión ambiental del sector público, con lo cual, se considera que se colabora en el logro de los objetivos concernientes a la dimensión ambiental del desarrollo sostenible, lo que redundará en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del país.

El desarrollo de esas auditorías ambientales se consolidó en 1998, con la emisión de la primera versión de las Normas de Auditoría Ambiental, parte de las Normas de Auditoría Gubernamental, que son las reglas básicas para realizar ese tipo de exámenes y constituyen, por tanto, los estándares y guías que deben cumplirse y seguirse, respectivamente, al ejecutar una auditoría ambiental dentro del Sistema de Control Gubernamental de la Ley N° 1178.

Como punto final, resta señalar que en el próximo número de esta revista se presentarán las definiciones, tipos de auditorías ambientales, la metodología general empleada para realizar ese tipo de exámenes y algunos ejemplos que permitirán al lector entender su actual grado de desarrollo.

<sup>1</sup> Las estrellas, por efecto de la acción de la gravedad, se encuentran agrupadas en el universo en estructuras llamadas galaxias. El Sistema Solar se encuentra situado en la periferia de la Vía Láctea, una galaxia espiral barrada de tamaño medio con forma de lente, con un diámetro medio de unos 100.000 años luz (es decir, la luz tarda 100.000 años terrestres en llegar de un extremo de la galaxia a otro), que se calcula que contiene unos 200.000 millones de estrellas.

<sup>2</sup> El término desarrollo sostenible es una mala traducción de la expresión en inglés «sustainable development». Debería llamarse desarrollo continuo o desarrollo perdurable que es lo que lo que la acepción inglesa *sustainable* significa (*sustainable*: able to be sustained; *sustain*: keep (something) going over time or continuously), ya que el desarrollo continúa o perdura en el tiempo.

# Control de la gestión estratégica a partir de “Mapas Estratégicos”

(Parte de la presentación que hará la CGR en la Asamblea de OLACEFS, a desarrollarse en la República Dominicana en octubre de 2007, elaborado por Pablo Herrera – Subcontralor General)

“Un sistema de medición basado en la estrategia institucional podrá solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha”

**S**e entiende por control de la gestión estratégica el proceso que articula estratégicamente las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. Sin una descripción sistémica de la Estrategia, los ejecutivos no logran comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no logran generar el suficiente alineamiento en torno a ella. Y sin focalización no se puede implementar las nuevas estrategias.

El Control de la Gestión Estratégica obliga a los ejecutivos y al personal involucrado a identificar, explicitar y analizar la misión, visión, políticas, objetivos y procesos de trabajos existentes, reconociendo así, el estado de situación y desempeño alcanzado con la cultura organizacional imperante y sus proyecciones estratégicas. Todo ello se transforma y orienta en instrumentos de control de la gestión estratégica, lo que permite reasignar inversiones, tecnologías y recursos humanos hacia nuevos propósitos sustantivos que favorezcan los resultados e impactos y se efectivice la Estrategia con el desarrollo esperado. Así también, ofrecen un respaldo formal y de transparencia a las actividades comprometidas por la gerencia, evitando resistencias, desviaciones y otras desinteligencias de gestión, tanto internas como externas.

Un sistema de control de la gestión del desempeño estratégico no sólo asegura resultados sino retroalimenta nuevos procesos estratégicos. Todo ello puede ser posible en un “Cuadro de Mando Integral” (BSC) que

favorece “alinear” el despliegue de recursos organizacionales, la jerarquía de objetivos y centrar el foco de atención en las variables sustantivas capaces de agregar valor público al interior y al grupo de involucrados (Stakeholder) en el ámbito de intervención.

El Cuadro de Mando Integral tiene mucha utilidad para el sector público, considerando que establece un enfoque que también utiliza *perspectivas no financieras*, que es necesario medir el desempeño organizacional, reducir el desperdicio de recursos y una necesidad latente por incrementar la efectividad en el desempeño.

Las EFS no son la excepción al momento de encarar dificultades para visualizar y poder medir el éxito de las estrategias desarrolladas, así como el nivel de consecución de los objetivos previstos; por ello, la presente propuesta de investigación se centra

“Las organizaciones no pueden gestionar lo que no pueden medir”  
“Asimismo, no se puede medir lo que no se puede describir”

en descubrir las maneras en que las EFS Controlan su Gestión Estratégica a partir de la formulación, difusión, ejecución y medición (control) de la misma.

Una organización debe *medir los pocos parámetros clave* que representan su estrategia para la creación de valor público a largo plazo”. “Un sistema de control de la gestión estratégica podrá solucionar el problema de cómo comunicarla, implantarla y lograr los resultados previstos.

La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos). Éstos indicadores responden la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los indicadores de desempeño que han sido definidos como indicadores de *insumo, producto, resultado e impacto* (IPRI), son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un obje-

tivo específico establecido .

Bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (BSC), se dice que la “estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se comprende si no se puede describir”. Uno de los propósitos del **Mapa Estratégico** es la descripción clara de la estrategia. Se llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de las hipótesis en las que se basa la estrategia.

Ése Mapa Estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto, pues identifica ése tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan “una visión describe un resultado deseado, una estrategia sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán ésos resultados”. Uno de los propósitos centrales del Mapa Estratégico es la descripción clara de la estrategia, permitiendo identificar puntos clave de medición y control que hacen al logro de los objetivos.

*Dinámica de recursos organizacionales = capital humano + capital de información + capital organizacional = Procesos de creación de valor*

*Desempeño sobresaliente = Objetivos + Indicadores + Organización centrada estratégicamente.*

Por ello se sugieren cinco principios de Gestión para centrar el foco de atención en el desempeño estratégico de las EFS:

1. Traducir la estrategia en términos operacionales.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
4. Convertir a la estrategia en un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Los productos e impactos de cualquier emprendimiento relevante (plan, programa o proyecto sustantivo) son medidas necesarias pero no suficientes para el control de la gestión y la evaluación estratégica orientada hacia la transparencia. Según Levy (1999), para que la evaluación produzca informaciones de accountability (rendición de cuenta y transparencia responsable) necesita construir explicaciones, cuyo significado debe ser entendido y aceptado por *todas* las partes involucradas.

El control de resultados, aunque aumente las posibilidades de accountability por el hecho de tornar más explícitos los objetivos y medios involucrados en la política pública, puede redundar en un *instrumento poco democrático* si la definición de indicadores y/o resultados es un proceso *determinado por pocos agentes*.

La accountability se refiere tanto a la rendición de cuentas, como a la definición de los términos sobre los cuales se hará la rendición de cuentas. Esa definición *tiene que ser conjunta para que se cree transparencia responsable*, y por consiguiente, condiciones de confianza entre gobernantes y gobernados (Levy, 1999).

No cabe duda que el escenario de control, para las Entidades de Fiscalización Superior, a nivel mundial ha sufrido mutaciones trascendentes que inevitablemente obligan a repensar el desarrollo de nuevos modelos para el control de las Entidades Superiores, modelo que debe reunir características particulares que permitan abordar con éxito las nuevas exigencias y demandas, de los ciudadanos, de las Administraciones Públicas y de otros integrantes de un Stakeholder que exige especial aportación de los Organismos de Control con respecto a la eficiencia, eficacia, economía y la probidad en las entidades públicas.

Una Evaluación tiene por objetivo procurar una opinión técnica y formal sobre el desempeño o comportamiento de un proceso, producto, resultado o impacto, que del objeto de estudio se derivan. Implica edificar un cuerpo teórico y metodológico sobre los estándares, criterios e indicadores que un instrumento utiliza para valorar de modo cualitativo y cuantitativo el desempeño del objeto de estudio. La orientación de la evaluación tiene un carácter autorregulador; debe favorecer la correcta toma de decisiones sobre las acciones prioritarias y necesarias capaces de producir los resultados, impactos y consecuencias deseadas.

No se trata de un concepto uniforme, por lo que podría considerarse como la suma de muchos factores diferentes, y a veces diversos entre sí, que pretenden configurar un elemento o concepto común. En general el *proceso de evaluación consta de tres partes* diferenciadas: 1º Obtención y tratamiento de información; 2º Formulación de juicios basados en criterios e indicadores; y 3º Toma de decisiones.

En las EFS, los tipos de Evaluación se diferencian por la función que llegan a cumplir:

1. Diagnóstica: Función que desempeña la evaluación inicial.
2. Reguladora: Permite ajustar las decisiones de intervención en función a los resultados e impactos.
3. Previsora: Facilita la estimación de actuaciones opcionales sobre resultados e impactos esperados.
4. Retroalimentadora: Informa a los involucrados, los avances en la mejora institucional.
5. Seguimiento y control: Verifica la implantación y cumplimiento de observaciones y recomendaciones a los involucrados.

Las evaluaciones del desempeño más frecuentes que mencionan Caiden y Caiden (1999) son: insumos, nivel de actividad, resultados (outputs), impactos (outcomes), productividad, costos, satisfacción del usuario y calidad y tiempo de respuesta del servicio. Estas medidas son utilizadas para verificar la economía, la eficiencia y la efectividad con la que una organización pública realiza sus actividades.

Si bien los esquemas de evaluación del desempeño presentan limitaciones sobre la complejidad de la acción del Estado, y particularmente las EFS, siempre existirán espacios específicos en los cuales sea plausible aplicarlos. La clave del éxito de los procesos de modernización de las EFS reside especialmente en los procesos de cambio de la Cultura Organizacional *orientada a los resultados e impactos de su gestión*. Una clara orientación del servicio con valor público agregado para su público meta, usuario o cliente, y la eficiencia, eficacia y economía de los procesos operaciones internas realmente productivas.

En la evaluación del desempeño, debe tenerse en cuenta, el cumplimiento (o no) de los objetivos *en términos de insumo, producto, resultado e impacto*, puesto que ello proporciona una idea clara del "costo" del

logro de objetivos y de la eficacia de la programación. Es decir:

- Si se han cumplido los objetivos generales y específicos de la intervención en términos de insumos involucrados (o factores productivos).
- Si se generó ahorro en el uso de los mismos (economía).
- Si se usó una combinación apropiada de estos (eficiencia).
- Qué nivel de productividad se logró (qué bien se combinaron el uso de los factores).
- Cuántos productos se generaron como resultado (eficacia) respecto a las metas definidas.
- En qué grado se lograron los objetivos generales y específicos (valuados en términos de resultados e impacto).

### **Mapas estratégicos para la creación de valor público**

Las EFS logran crear un valor público diferenciado y sustentable mediante la potenciación de sus Activos Intangibles: Capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación y cultura organizacional. Ello permite acercarse más y mejor a la nueva economía del conocimiento y los servicios públicos.

Las EFS llegan al éxito mediante la gestión de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento). En un *Cuadro de Mando Integral*, la perspectiva fiduciaria, refleja los objetivos de un grupo importante de contribuyentes: los fondos derivados de contribuyentes y donantes que aportan la financiación de la EFS. La Satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes (entidades públicas auditadas), y en consonancia con la Misión, crean una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y eficacia que refleja los temas de productividad y crecimiento que les genera valor público institucional.

El *marco para la creación de valor público en las EFS* y en general de las Entidades del Sector Público es similar al marco del sector privado, aunque con algunas distinciones importantes:

- 1º La máxima definición de éxito para las EFS es su Desempeño en el logro de su Misión.
- 2º Las EFS cubren una amplia variedad de Misiones (por mandatos y competencias

## Mapa TIPO: Entidades de Fiscalización Superior.



po, determinar estrategias, asignar recursos y responsabilidades, poner en marcha los planes, programas y proyectos respectivos y, establecer los controles para determinar en qué medida se cumplen los objetivos propuestos, para cada nivel.

Para medir la gestión corresponde desarrollar instrumentos tales como: Indicadores, Cuadros de Mando, análisis estadísticos, autodiagnósticos, percepción de satisfacción entre otros, que integren actividades de sistematización, desde la captura de datos a nivel operativo, hasta la información para la toma de decisiones a nivel superior.

Por ello, *antes de decidir qué medir, se debe preguntar qué es lo que interesa conseguir, cuáles serán los objetivos* (de qué forma describir el éxito, resultados e impactos). Pues bien, los objetivos institucionales deberían estar vinculados con *relaciones de causa y efecto*, lo cual implica la construcción de un mapa estratégico donde los objetivos se interrelacionan mediante un patrón básico de causas (acciones) y efectos (resultados e impactos).

El Mapa Estratégico expone de qué forma la EFS crea Valor Público. Por ello se muestra una representación visual de las *relaciones causa-efecto entre los componentes* de la estrategia de la organización. El Mapa Estratégico añade una segunda capa de detalles en el que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco de interés.

Así, un Mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la Estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores; proporcionando así el eslabón crítico necesario entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Las EFS deben focalizarse en los *pocos procesos internos clave* que brinden la propuesta de valor público diferenciado y por ser críticos, permiten mejorar la productividad y sostener la capacidad de la organización.

También el Mapa Estratégico proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Omisiones de este tipo en un mapa estratégico, generalmente darán lugar a resultados desalentadores.

delegadas), por ello, tienen que definir su Impacto Social y su Objetivo estratégico de modo específico y diferente.

Las Entidades de Fiscalización Superior presentan según mandatos y competencias, una diversidad propósitos e intereses de evaluación de sus actividades; por ejemplo, unas enfatizan en la planificación institucional, el procesamiento tecnológico, la organización y el proceso productivo. Otras se orientan al otorgamiento de certificados a las firmas privadas de auditoría, a los auditores gubernamentales y a los auditores internos; Otras centran más su atención en capacitación y transferencias de competencias de gestión pública. Existen otras donde su interés comprende la inversión en proyectos normativos y reguladores como órganos rectores del control gubernamental, y también, priorizan el control de fortunas mediante la declaración jurada de bienes y rentas de funcionarios públicos, entre otros.

El Control de la Gestión Estratégica no deberá limitarse a ser simplemente una fuente de compilación de datos sino que deberá proveer elementos críticos *que sirvan para la toma de decisiones*, especialmente para una mejor *asignación de los recursos* públicos. En este sentido, la medición del desempeño deberá estar orientada hacia aquellos elementos claves señalados en los objetivos estratégicos de la organización y

los efectos de este proceso deben ser ampliamente discutidos y difundidos entre todos los actores del proceso (organismos públicos, ciudadanía, etc.), por la transparencia e integridad pública (accountability).

La información referida a los objetivos y el avance hacia el logro de los mismos debe mantenerse abierta, a través de los modernos sistemas de comunicación como puede ser Internet o Intranet particulares, boletines, memorias y otros.

En otro sentido, para lograr el direccionamiento estratégico, es necesario establecer indicadores que permitan el *monitoreo y seguimiento de los objetivos predeterminados* y con base en ello, analizar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Estos indicadores deben formularse en el marco de *¿qué es lo que se va hacer?, ¿cómo se lo va hacer?, ¿cuándo se lo va hacer?, ¿quién lo va hacer?*, entre otros aspectos.

El control de la gestión estratégica *basada en Indicadores*, hace énfasis en la importancia que tiene para la EFS, contar *con planes que cuenten con "instrumentos de medición"* que permitan hacer mediciones para fines de Seguimiento, Evaluación y control gubernamental, *que vaya de los niveles estratégicos a los niveles operativos*.

El propósito intenta establecer objetivos concretos que puedan medirse en el tiem-

# Municipio del ciudadano: Visión y Realidad

Del 13 al 25 de mayo de 2006' Bonn y Leipzig, República Federal de Alemania

## Tercera parte

Daniel Laura Ch.  
Encargado Curricular

Los políticos preguntan, los ciudadanos responden.



“La democracia es viable sólo cuando el mayor número posible de ciudadanos se muestran dispuestos a intervenir activamente y asumir responsabilidades”

### 1. MUNICIPIO DEL CIUDADANO

*“El Municipio del ciudadano: Visión y Realidad” bajo este título se realizó un seminario internacional en la República Federal de Alemania, el mismo que tuvo como objetivo: “Fomentar las capacidades institucionales de las organizaciones municipales de Bolivia para que vayan perfeccionando sus estrategias de transición hacia el municipio del ciudadano”. Con el propósito de compartir experiencias y reflexiones de esta temática, se preparó este documento dividido en tres partes (de las cuales fueron presentadas las dos primeras, en números anteriores de esta Revista):*

**Primera parte:** En esta primera parte de la publicación del “Municipio del ciudadano: Visión y Realidad” se reflejó el descubrimiento o redescubrimiento de la participación ciudadana activa y de un nuevo tipo de cooperación entre la “Ciudadanía”, la “Política” y la “Administración Pública”. En ese sentido, fueron descritas las principales características del “Municipio del Ciudadano” en la República Federal de Alemania, entre las más importantes fueron expuestas las siguientes: Proceso histórico de consolidación del “Municipio del ciudadano”; tendencias que confluyen hacia un “Municipio del ciudadano”, como es el caso del malestar en política, por una parte y, por otra, el ejercicio de la democracia directa, a través de la elección directa de alcaldes y concejales; principales perspectivas, donde se hace una analogía entre lo que es un “Municipio del ciudadano” y el diseño de una “Casa” donde la estructura del “Municipio del ciudadano” está sustentada en tres pilares, el ciudadano en su rol de

“Cliente”, “Consumidor” y “Co-creador”. Junto con estos tres roles de participación, se hace indispensable una reforma profunda de la “Política” y la “Administración municipal”, que podría ser el techo común del “Municipio del ciudadano”, conformada a su vez por cuatro elementos: Coordinación sobre el marco político, Administración de la participación, Delegación y Cambio de Mentalidad y; principales problemas en la participación ciudadana.

**Segunda parte:** La participación en este Seminario internacional permitió evidenciar objetivamente el desarrollo de los diferentes instrumentos de participación ciudadana, mediante visitas que efectuamos a municipios. Instrumentos tales como: La Célula de planificación o jurado ciudadano, la Mediación, el Presupuesto ciudadano y el Balance de la democracia; asimismo, se mostraron ejemplos representativos de tales instrumentos, y finalmente, el rol de la capacitación en procesos participativos.

Por tanto, corresponde continuar esta publicación, del “Municipio del ciudadano”, con la tercera parte a nivel de un análisis comparativo de las características de un “Municipio del ciudadano” en Alemania y una “Gestión Municipal participativa” en Bolivia.

### 2. LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN ALEMANIA Y EN BOLIVIA

#### Instrumentos de participación en Alemania

A objeto de realizar un análisis objetivo conviene hacer una puntualización, que no se trata de una utilización de la totalidad de los instrumentos en la totalidad de municipios visitados, sino más bien, la aplicación de ejemplos representativos de los mencionados instrumentos en algunos municipios. A continuación se reflejan los principales instrumentos:

**¿Cuál es su finalidad?**

Posibilitar la participación de una muestra representativa de la sociedad, para tratar situaciones de conflicto o para abordar temas de marcado interés del municipio.

**¿Cuáles son sus características?**

En los jurados ciudadanos se selecciona a los ciudadanos de una localidad de una muestra al azar (mediante el registro civil) y dichos ciudadanos quedan invitados a un proceso de debates de aproximadamente 5 días de duración. Un jurado ciudadano suele incluir por regla general entre 15 y 30 participantes con el fin de posibilitar un diálogo constructivo. Los ciudadanos implicados normalmente son liberados de sus obligaciones habituales y son compensados por sus pérdidas en tiempo de trabajo y tiempo libre.

Observadores independientes deben viabilizar un debate estructurado y poner atención en que también los participantes menos expresivos se puedan manifestar. Finalmente se sintetizan en un “Dictamen del ciudadano” las peticiones priorizadas, para luego ser remitidas al Alcalde y por su intermedio al Concejo Municipal.

**¿Cuál es su finalidad?**

Es un instrumento que permite solucionar conflictos de forma participativa en el “Municipio del ciudadano”.

**¿Cuáles son sus características?**

La mediación es la intervención en conflictos a través de mediadores; los mediadores son moderadores profesionales, ellos son neutrales e imparciales; los mediadores no deciden quién tiene razón o es culpable, no manifiestan un veredicto ni sancionan; los mediadores, sin embargo ayudan a que los involucrados lleguen a un acuerdo común.

La mediación parte de un criterio principal que orienta su accionar: “soluciones que todos los actores consideran justas son más sostenibles”, por tanto, la idea básica de la mediación es ayudar a buscar soluciones creativas y concertadas.

*Presupuesto ciudadano.*

**¿Cuál es su finalidad?**

Es un instrumento que permite la participación de los ciudadanos, a través de asambleas, foros vía Internet, entre otros, en la estructuración de un presupuesto.

**¿Cuáles son sus características?**

El proceso es el siguiente:

1. Inmediatamente después de la asignación de presupuesto en el pleno municipal, los ciudadanos son informados sobre el presupuesto total y los distintos ámbitos de manera clara y comprensible. Se utilizan diversos medios de información: Folletos explicativos sobre cada presupuesto, etc.

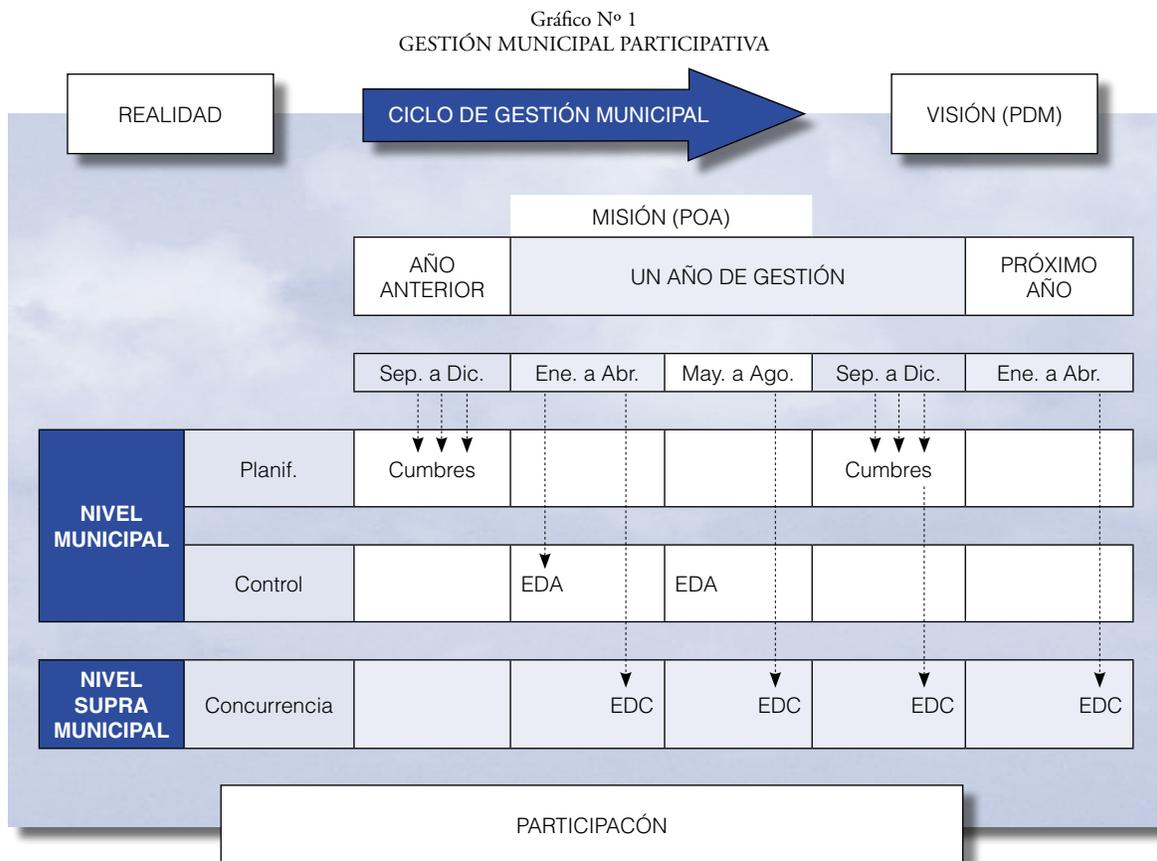
2. Se pone en marcha la fase de consulta, en la que los ciudadanos tienen la oportunidad de debatir en grupos de trabajo y asambleas ciudadanas sobre las prioridades en las medidas de ahorro o en las inversiones.

3. Informe final, a través del cual el ayuntamiento (gobierno municipal) informa a través de folletos o anuncios en Internet, los acuerdos participativos que han sido implementados, o en su caso, aquellos que no lo fueron.

*Balance de la democracia:*

**¿Cuál es su finalidad?**

Es un instrumento para la autoevaluación del nivel alcanzado en cuanto a la orientación al ciudadano. Su objetivo consiste en detectar, problemas, debilidades y mejoras requeridas, señalando junto con los ciudadanos, objetivos - metas, proyectos y



Fuente: Ciclo de Gestión Municipal Participativa (DDPC)

programas dirigidos a seguir fortaleciendo la orientación al ciudadano y fomentar el compromiso de la población.

### ¿Cuáles son sus características?

El proceso que comprende el Balance Democrático es el siguiente:

- Toma de Decisiones (resolución concertada del parlamento local)
- Formar estructuras de trabajo
- Evaluar la Administración (sondeo administración)
- Consulta ciudadana
- Valoración del inventario
- Confección del informe de estado
- Colección de posturas
- Presentación del informe al Concejo
- Puesta en práctica de las recomendaciones
- Control de éxito.

Otros instrumentos de participación son los: Foros de debate en la Página WEB, Mesas redondas, Juegos de simulación, Parlamento juvenil, Convención infantil, principalmente. Es de destacar, la creación de un medio de reconocimiento a la participación como es el “Premio al ciudadano”.

### Instrumentos de participación en Bolivia

El planteamiento de instrumentos de participación definidos para el ámbito municipal de nuestro país y que se describen a continuación, tiene como base el Ciclo de Gestión Municipal Participativa, que tiene como un actor importante en el diseño al Proyecto de Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana (DDPC). El mismo hace referencia, principalmente a:

- La planificación participativa
  - Cumbres
- El ejercicio del control
  - Control Social
  - Encuentros de avance (EDAs)
- La integración de los niveles de gobierno o de administración
  - Encuentros de Decisiones Concurrentes (EDCs)

A continuación el Gráfico N° 1 muestra los períodos de realización de los mencionados procesos.

#### Planificación participativa

Es el proceso sistemático en el que se efectiviza la participación social en la toma de decisiones para el desarrollo; es un facilitador de la participación de las comunidades en la toma de decisiones sobre los procesos que afectan y determinan su calidad de vida.

Participan de la planificación:

- La Sociedad Civil, las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) y el Comité de Vigilancia.
- El Gobierno Municipal
- Los sectores de Educación y Salud
- Otras entidades de apoyo al desarrollo.

Participativamente se planifica a través de “Cumbres” de la siguiente manera:

- Cada OTB prioriza su demanda;
- Las OTBs concertan entre todas las demandas a ser presentadas al Alcalde;
- Cada comunidad se compromete a aportar según sus posibilidades;
- Casa sector presenta sus requerimientos sectoriales; programando entre todos los actores las acciones de la gestión anual (POA) y quinquenal (PDM).

### ¿Qué son las Cumbres?

Son eventos del ciclo de Gestión Municipal Participativa que hacen parte del proceso de planificación, en el que se reúnen, principalmente, los actores municipales para la elaboración participativa del Programa de Operaciones Anual (POA). Durante la cumbre la sociedad civil concreta, directa y visiblemente, su derecho a participar en la definición sobre el futuro de su Municipio, coordina y conecta, con sus autoridades, las acciones necesarias para lograrlo.

#### Cumbre 1.

*(Se debe realizar entre fines del segundo cuatrimestre y principios del tercer cuatrimestre).*

Es el inicio del proceso de elaboración participativa del POA municipal, a partir de la información sobre el avance de la gestión de cada uno de los actores. Se recuerda el objetivo estratégico (visión) del Municipio y de la gestión. Se capacita en el manejo de instrumentos para la determinación de la demanda. Y finalmente, se concerta un plan de trabajo para la realización del proceso de elaboración participativa del POA.

#### Cumbre 2.

*(Se debe realizar durante la primera mitad del tercer cuatrimestre)*

Es la continuación del proceso de elaboración participativa del POA, en función al plan de trabajo acordado en la Cumbre 1. Se consideran la oferta municipal y los requerimientos de los sectores salud y educación. Se fijan los criterios de priorización de la demanda de las OTBs. Se elabora una matriz priorizada de la demanda de las OTBs y se la entrega al Alcalde, para su consideración e incorporación en el POA.

#### Cumbre 3

*(Se debe realizar antes de concluir la primera mitad del tercer cuatrimestre)*

Es la conclusión del proceso de elaboración participativa del proyecto de POA y de Presupuesto, en función al plan de trabajo acordado en la Cumbre 1. El Alcalde presenta el proyecto de POA y de Presupuesto para la próxima gestión, donde están incorporadas la oferta municipal, la demanda sectorial y la demanda de las OTBs.

#### Ejercicio del control<sup>1</sup>

##### Control Social:

Es un proceso de seguimiento y evaluación, de parte de la sociedad civil, a la ejecución de proyectos, obras y actividades definidos en el POA y el Presupuesto Municipal, así como a la calidad y el funcionamiento de la infraestructura y los servicios.

Es la valoración colectiva del cumplimiento de los objetivos y los beneficios obtenidos, en el marco del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), como un derecho y un deber ciudadano.

##### Ejercen el Control Social:

- Todos los ciudadanos (hombre y mujeres)
- Organizaciones Territoriales de Base
- Comité de Vigilancia.

El Control Social se ejerce:

- A través del ejercicio de participación como miembros de un municipio, en las instancias habilitadas para hacerlo.
- Cumpliendo su rol de representación de las OTBs y de encargado de que funciones en la práctica el sistema de control a través de su rol articulador de las demandas de éstas.
- Presentando ante el Comité de Vigilancia observaciones y reclamos por la deficiente o irregular implementación de las obras por parte del Gobierno Municipal.
- Supervisando la ejecución de las obras y estudios, en base al proyecto, contrato de adjudicación y pliego de especificaciones.

### ¿Qué son los Encuentros de Avance (EDAs)?

Son eventos del ciclo de Gestión Municipal Participativa en el que se reúnen, principalmente, los actores que ejercen la representación social y política, a objeto de recibir, proporcionar y evaluar información relativa a la ejecución del POA y del Presupuesto Municipal, sobre las actividades

realizadas por cada uno de ellos y para concertar acciones.

#### **Encuentro de Avance 1 (EDA 1)**

*(Se debe realizar entre el primer y segundo mes del año)*

Es el encuentro orientado a la difusión de información sobre la ejecución físico - financiera del POA de la gestión anterior, de los resultados del ejercicio de las atribuciones, tanto del Concejo Municipal como del Comité de Vigilancia y de los sectores de salud y educación; y presentación y entrega de la programación físico - financiera de la ejecución del POA y del Presupuesto de la presente gestión, a la sociedad civil.

#### **Encuentro de Avance 2 (EDA 2)**

*(Se debe realizar al concluir el cuarto mes o al inicio del segundo cuatrimestre)*

Es el encuentro orientado a la difusión de información sobre el avance de la ejecución físico - financiera del POA y del Presupuesto de la gestión en ejercicio; del avance de las actividades realizadas, tanto por el Concejo Municipal, como el Comité de Vigilancia y los sectores de salud y educación, el diputado uninominal y el consejero Departamental.

#### *Articulación de los niveles de gobierno*

La articulación de los niveles de Gobierno tiene como actores a los representantes municipales, departamentales y nacionales y se da a través de Encuentros de Decisiones Concurrentes (EDCs).

#### **¿Qué son los Encuentros de Decisiones Concurrentes (EDCs)?**

*(Su realización en el tiempo es flexible y puede formar parte del temario de las cumbres y de los EDAs o realizarse independiente de ellos).*

Los Encuentros de Decisiones Concurrentes (EDC) en el Ciclo de Gestión Municipal Participativa son una oportunidad para articular la participación ciudadana con las acciones de los representantes departamentales y nacionales, con el objetivo de coordinar y concentrar esfuerzos para el tratamiento de temas y satisfacción de necesidades comunes acorde a la estrategia de desarrollo.

#### **Primer encuentro de decisiones concurrentes (EDC)**

El primer EDC se inicia poniendo en común la información respecto a roles y funciones de los representantes al nivel departamental y nacional (Consejero Departamental y Diputado uninominal), identificando las posibilidades de su intervención en el tratamiento de los temas concurrentes.

A partir de ello, se elabora la “Agenda Ciudadana”, donde se establecen las tareas, acciones, fechas y responsabilidad para los diferentes actores, de acuerdo a sus competencias.

#### **Encuentro de Decisiones Concurrentes (EDC) subsiguientes**

En los EDC subsiguientes, se revisará el cumplimiento y/o avance de los acuerdos y responsabilidades, según lo incluido en la Agenda Ciudadana, y se introducirán modificaciones y complementaciones necesarias.

### **3. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

Se debe reconocer que el análisis comparativo que se plantea, no deja de ser una simple aproximación a la identificación de los principales instrumentos de participación que se utilizan en los países de referencia, y no así una reflexión comparativa que parta de un análisis estructural, sea económico, social político e histórico, que tal vez sería lo más recomendable. Aun así, es posible hacer un ensayo parcial de conclusiones reflexivas.

La participación en el Seminario de “Municipio del ciudadano” en la República Federal de Alemania, permitió evidenciar objetivamente el desarrollo de los diferentes



que puede representar su contribución.

Es importante señalar, que la solución de los problemas de la gestión pública, no pasa simplemente por el diseño de normativas e instrumentos con calidad de exportación, sino principalmente, por la aplicación efectiva de tales instrumentos que reditúan en la mejora de la gestión pública, y en de-

*En la Planificación, en la ejecución y en el Control (Social) de la Gestión Pública Municipal, no basta con que unos (autoridades gubernamentales) promuevan la participación, es por demás importante que los otros (sociedad en su conjunto) acepten el desafío de participar*

instrumentos de participación ciudadana, mediante visitas efectuadas a municipios. Instrumentos de participación como la Célula de Planificación, la Mediación, el Presupuesto ciudadano, el Balance de la Democracia, entre otros, que de una u otra manera, con mayor o menor énfasis se están aplicando en la gestión pública alemana.

En el caso boliviano, tal y como se expuso, existen diseñados diversos instrumentos de participación, en la Planificación, en la ejecución y en el Control (Social) de la Gestión Pública Municipal, empero, el grado de aplicación de los mismos, aún es limitado, ya que responde a un proceso progresivo de aplicación. Sobre el particular, como reflexión se puede decir que no basta con que unos (autoridades gubernamentales) promuevan la participación, es por demás importante que los otros (sociedad en su conjunto) acepten el desafío de participar, conscientes de la importancia cualitativa

finitiva, en la construcción y consolidación del desarrollo sostenible.

Como resultado de todo este análisis, se puede señalar una conclusión importante: “Si detrás de las políticas públicas (nacionales, departamentales y municipales) no existe la participación de la sociedad, o en su caso, los resultados de la participación no se ponen en práctica, esto acabará, produciendo una enorme frustración en los componentes de la misma”. En otras palabras, “Sólo si las decisiones orientadas al desarrollo emergen de procesos de concertación entre gobernantes y gobernados, hará que su ejecución sea sostenible en el tiempo”. Y si de resultados se trata, éstos se reflejarán en un mayor grado de satisfacción de la sociedad en su conjunto.

<sup>1</sup> Para fines de esta publicación no se incluye el rol de la fiscalización

## Entorno Internacional de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República de Bolivia es miembro de organizaciones internacionales que aglutinan a las entidades de fiscalización superior (EFS) de todos los países del mundo, como ser: la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior - OLACEFS, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI y la Asociación Interamericana de Contabilidad AIC

### Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores – OLACEFS

OLACEFS es un organismo internacional, autónomo, independiente, apolítico y de carácter permanente, que nace en 1963 ante la necesidad de un foro superior para intercambiar ideas y experiencias relacionadas a la fiscalización y al control gubernamental, así como al fomento de las relaciones de cooperación y desarrollo entre dichas entidades.

La OLACEFS tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de las entidades asociadas, mediante la prestación y promoción de servicios de alta calidad orientados a la capacitación del personal y perfeccionamiento de sus competencias funcionales: facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias técnicas, así como, la

investigación y difusión de estudios sobre temas de interés común, con vistas al fortalecimiento del control gubernamental en América Latina y El Caribe

Las entidades miembros de la OLACEFS proceden de 23 países que se detallan a continuación: Antillas Neerlandesas, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, España y Portugal.

La Contraloría General de la República de Bolivia es miembro de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) desde el año 1965 siendo además el Contralor General de la República miembro del Consejo Directivo de esa entidad.

Tanto el Contralor como ejecutivos de la Entidad, participan activamente en las reuniones, congresos, talleres, cursos y seminarios que se ofrecen en el marco de OLACEFS, ofreciendo sus experiencias y aprendiendo otras que benefician a los objetivos del control gubernamental, con la finalidad de ingresar con mayor facilidad a la modernización de las actividades propias de acuerdo a las tendencias mundiales que se están planteando actualmente sobre el control gubernamental eficiente.

Asimismo, la CGR de Bolivia participa en la Comisión de Evaluación Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento (CEDEIR), habiéndose organizado la primera reunión en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia. La presidencia de ésta Comisión, donde participan también de Brasil, Chile y El Salvador, está a la cabeza de la CGR de Bolivia.

Por otro lado, el Centro Nacional de Capacitación de la CGR, es miembro activo del Comité de Capacitación Regional de la OLACEFS, instancia que promueve la capacitación y especialización de los auditores de la región, en temáticas relativas al ejercicio de la auditoría y del control guber-

namental, la Comisión de Medio Ambiente (COMTEMA) y la Comisión de Tecnologías de Comunicación e Información (CTIC).

Así también participa activamente en el subgrupo regional de OLACEFS, la Organización de Entidades de Fiscalización Superior del MERCOSUR, Bolivia y Chile, habiendo organizado en Santa Cruz - Bolivia la XI Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación Técnica, Científica y Cultural y del Grupo de Coordinación de esta Entidad, oportunidad en la cual también participaron representantes de las EFS de Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Cuba y El Salvador, habiéndose sostenido una importante reunión entre la OCCEFS (Centro América y el Caribe) y las EFS del MERCOSUR, Bolivia y Chile.

La integración e intercambio de experiencias e información entre las EFS a través de la OLACEFS es de gran apoyo para el desenvolvimiento de las actividades de control y fiscalización. Los convenios entre EFS que se firman en el marco de OLACEFS son un reflejo del apoyo y coordinación que existen entre las entidades de fiscalización superior, que buscan superar las limitaciones existentes en cada uno de los países y brindar un servicio más eficiente, eficaz y transparente.

La Contraloría de Bolivia ha aprovechado estas relaciones y los convenios firmados, para enviar a capacitarse a sus funcionarios con la finalidad de que ellos estén actualizados con las nuevas técnicas de auditoría que se están desarrollando a nivel regional y mundial.

### Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) es la organización central para la fiscalización pública exterior. Desde más de 50 años la INTOSAI ha proporcionado un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar

a nivel mundial la fiscalización pública exterior y por lo tanto fortalecer la posición, la competencia y el prestigio de las distintas EFS en sus respectivos países. De acuerdo al lema de la INTOSAI, “Experiencia mutua omnibus prodest” el intercambio de experiencias entre los miembros de la INTOSAI y los consiguientes descubrimientos y perspectivas constituyen una garantía para que la fiscalización pública avance continuamente hacia nuevas metas.

La INTOSAI es un organismo autónomo, independiente y apolítico. Es una organización no gubernamental con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). Fue fundada en el año 1953 a iniciativa del entonces Presidente de la EFS de Cuba, Emilio Fernández Camus. En 1953 se reunieron 34 EFS para el primer Congreso de la INTOSAI en Cuba. Hoy día la INTOSAI cuenta con 186 miembros.

Dentro de INTOSAI se ha desarrollado el programa “**Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI**” (IDI) que apoya el desarrollo de competencias profesionales de los miembros de la INTOSAI. Esto se realiza por ejemplo con el Programa de Capacitación a largo plazo en las regiones, programas regionales de satélite y cooperación así como con cursos de capacitación y formación de la IDI en sectores claves de la fiscalización pública.

La IDI fue fundada en ocasión del Congreso de Sydney en el año 1986. Desde mayo de 1999 la IDI es una fundación bajo la Ley Noruega y goza de independencia económica y organizadora.

La Contraloría General de la República de Bolivia lleva adelante programas de capacitación para capacitadores con el IDI-INTOSAI.

### **Grupos Regionales de Trabajo**

Los *Grupos Regionales de Trabajo* tienen la tarea de apoyar las metas de la INTOSAI a nivel regional y ofrecen a los miembros un foro para una cooperación específica y profesional y nivel regional.

El Comité Directivo de la INTOSAI ha reconocido los siguientes siete Grupos Regionales de Trabajo:

- *Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)*, fundada en 1965;

- *Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de África (AFROSAI)*, fundada en 1976;

- *Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ARABOSAI)*, fundada en 1976;

- *Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Asia (ASOSAI)*, fundada en 1978;

- *Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico del Sur (SPASAI)*, fundada en 1987;

- *Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Caribe (CAROSAI)*, fundada en 1988;

- *Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa (EUROSAI)*, fundada en 1990.

Comités, Grupos de Trabajo, Task Forces

#### **Comités**

Los Comités de la INTOSAI han sido constituidos por la organización para tratar asuntos de interés notable y reiterado para todos los miembros (por ejemplo, elaborar normas y directrices para el sector de la fiscalización pública aplicables al conjunto de la INTOSAI).

En tanto que tales, lo ideal sería que en los Comités hubiese una representación equilibrada de los miembros de la organización y unas directrices claras procedentes del Comité Directivo.

#### **Grupos de Trabajo**

Los Grupos de Trabajo se han constituido habitualmente como resultado de los temas y las recomendaciones del INCOSAI, de conformidad con los intereses de las EFS sobre temas específicos (p. ej. los Grupos de Trabajo sobre Privatización, Auditoría del Medio Ambiente).

Las actividades de los Grupos de Trabajo suelen llevar a la publicación de directrices especiales de auditoría y normas de mejores prácticas.

Los miembros de la INTOSAI están libres de hacerse socios de cualquiera de los Grupos de Trabajo dependiendo de sus intereses.

#### **Task Forces**

Además de los Comités y los Grupos de Trabajo, el Congreso o el Comité Directivo se han creado Task Forces (Fuerzas de Tarea) cuando es preciso tratar temas de un interés significativo para numerosas EFS

miembros. Las Task Forces actúan durante un período de tiempo determinado y, hasta cuando las tareas que les han sido asignadas hayan finalizado.

Los miembros de los Task Forces deben representar a todos los miembros de la INTOSAI de forma equilibrada.

### **Asociación Interamericana de Contabilidad AIC**

La Contraloría General de la República forma parte de la Asociación Interamericana de Contabilidad AIC como un miembro adherente institucional en el área de gobierno.

La AIC es una asociación con más de 50 años, conformada por los principales Organismos que agrupan a los Contadores y Auditores de América, con sede establecida en Miami. Está asociada a la Federación Internacional de Contadores IFAC que es el organismo rector de la profesión en el ámbito mundial.

La misión de la AIC es lograr la superación y formación profesional integral de los contadores de las Américas, para alcanzar una profesión fuerte y coherente, que cumpla con su responsabilidad ante la sociedad dentro de un sincero intercambio, y fraternal convivencia.

Para lograr su misión la AIC ha adoptado los siguientes objetivos

- Impulsar una profesión fuerte y coherente en el continente americano, que permita proveer servicios de la más alta calidad a la sociedad y a los usuarios;
- Fomentar el desarrollo profesional integral de los contadores y auditores dentro de su marco de confraternidad interamericana;
- Estimular la superación del nivel académico en la formación del contador y auditores;
- Elevar constantemente la formación profesional a base de calidad y mantenimiento de las más altas normas de conducta y de los conocimientos propios de la profesión;
- Difundir ante la sociedad los principios y valores éticos de la profesión; infundir sus valores en las nuevas generaciones de profesionales y repetir constantemente a las actuales los valores de aquéllas, para que éstos sirvan de premisa a todas sus acciones y den significado a la vida profesional.



## 19º Simposio El valor y los beneficios de la fiscalización pública en un Mundo Globalizado

**S**er realizó en la ciudad de Viena-Austria, del 28 al 30 de marzo de 2007 el 19º Simposio Internacional UN/ INTOSAI: El valor y los beneficios de la fiscalización pública en un mundo globalizado, evento en el que el Contralor General de la República, Lic. Osvaldo E. Gutiérrez, expuso el tema El balance del éxito de auditorías (balance coste-beneficio).

Al evento asistieron 101 representantes de 53 países como delegaciones de las EFS miembros de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI, organismo de las Naciones Unidas

Los temas desarrollados y los expositores en este importante simposio, son los siguientes:

- Auditoría del impacto social: Esther Stern, NNUU/ DESA
- Estimación del valor y los beneficios de la fiscalización pública en un contexto globalizado desde el punto de vista del Banco Mundial: Roberto Tarallo, BM.
- Indicadores clave de rendimiento para medir los recursos, el rendimiento y la eficacia de las EFS. Hill Goldsmith. EFS Reino Unido (Presidencia Técnica).

- Recopilación del rendimiento y el efecto de la labor de las EFS. Víctor Cypris. EFS Austria.
- Medición del rendimiento de los organismos de auditoría: experiencias de evolución en la GAO. David Walker, EFS EE. UU.
- El balance del éxito de auditorías (balance coste-beneficio): Osvaldo Gutiérrez Ortiz, EFS **Bolivia**.
- Constatación del valor añadido público que generan las EFS y sus efectos en la sociedad. Terence Nombembe. EFS África del Sur.
- La independencia y las relaciones entre el control externo y el control interno. Philippe Séguin. EFS Francia.
- La evaluación de las cualidades “intangibles” y del valor de una organización mediante el “balance de conocimientos”. Prof. DI Günter Koch. CEIT -Austria.
- Evaluación de la eficacia de la fiscalización pública en la Federación de Rusia. Sergey Stepashin, EFS Rusia.
- Auditorías realizadas por EFS en un contexto globalizado (auditorías multilaterales, auditorías coordinadas). Wilhem Kellner, EFS Austria.

Los participantes conformaron talleres, dos grupos de habla inglesa, uno en francés, uno en árabe y uno en español el cual tuvo la coordinación del Contralor de Bolivia, elaborando el informe del grupo e impresión para su exposición en la plenaria.

Es importante destacar que en la clausura se **recordó y reconoció a la EFS de Bolivia** por su ponencia en las IV Jornadas EUROSAL-OLACEFS (Lima 2005), ya que de dicha ponencia se desprende la iniciativa de este Simposio en cuanto a temática y contenido.

Las conclusiones de este encuentro internacional, que se irán ejecutando e implantando posteriormente, son las siguientes (traducción libre al español):

**1º EN EL ENTENDIDO** de particular importancia y efectividad para una veraz auditoría externa pública, fortalecida por la revisión del Parlamento y edificada en la confidencialidad de los ciudadanos en el gobierno y administración de los gobernantes.

**2º EN EL RECONOCIMIENTO** del valor y servicio de la Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI) que produce un soporte de

posición internacional y una fuerza global como Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) para auditar externamente a entidades públicas en sus respectivas Naciones.

### **3° EN LA PARTICULAR APRECIACIÓN**

de continuar esfuerzos del Departamento de Economía y Asuntos Sociales de Naciones Unidas (UNDESA) y del Banco Mundial para apoyar en el desempeño de las funciones de las EFS's como un medio para fortalecer la auditoría gubernamental y como un manera para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio.

**4° EN CONSIDERACIÓN** a este hecho, y en la fase de apremiar esfuerzos, dirigiendo la creciente necesidad de identificar y exponer el costo de los servicios públicos ante la mayor demanda de medir y evaluar los resultados de los actos públicos y su gasto.

**5° EN VISTA** de los beneficios deseados para la auditoría gubernamental en función a continuar con el mejoramiento de la administración pública.

**6° EN EL AFÁN** de mostrar como las EFS's pueden actuar en su rol de modelos de excelencia en la administración pública, al desarrollar y reportar medidas de valor público de su propio trabajo, de acuerdo a sus propios mandatos y políticas de los sistemas de administración en los que se desenvuelven.

**7°** Los participantes del Simposio Internacional sobre "El Valor y los Beneficios de la Fiscalización Pública en un mundo Globalizado" AGRADECEN las actividades de las EFS's al compartir la confidencialidad de sus parlamentos, gobiernos, municipios, sociedad civil referente a la independencia, objetividad, calidad y costo beneficio de sus reportes de auditorías como su contribución para una mayor estabilidad, crecimiento económico, buen gobierno y lucha contra la corrupción.

**8° CONCORDAMOS** que el valor de las EFS's de estar fortalecidas, promoviendo la buena gobernabilidad para hoy y mañana, mediante:

- El mejoramiento financiero gubernamental y con reportes transparentes de contabilidad de los parlamentos, municipios y la comunidad internacional, incluyendo la adopción de normas de reportes de los soportes internacionales.
- Mayor transparencia del gobierno y mayor interés por parte del Parlamento en la revisión, tratando de que el público este

siempre mas enterado y tenga la cultura de revisar entre el cuerpo legislativo y municipales.

● Mejora en la gestión pública y en la de servicios públicos, incrementado su economía, eficiencia, eficacia, equidad y ética.

● Determinar fraudes y corrupción en la administración pública y dirigir hacia las entidades encargadas anticorrupción.

**9° REAFIRMAR** los principios que están en la Declaración de Lima en reconocimiento a las actitudes tomadas por las EFS's en relación a la credibilidad en la transmisión de valores que afectan el grado de independencia, adecuación de los recursos y conocimientos prácticos, adopción de normas internacionales estándares y resultados.

**10° REAFIRMAR** la importancia del trabajo de la INTOSAI con las EFS's particularmente atendiendo las necesidades específicas del desarrollo de los países, edificando las capacidades y definiendo las necesidades de educación y trabajo conjunto, incluyendo IDI para una educación efectiva.

**11° BIENVENIDOS** los esfuerzos de las EFS's por identificar los valores conducidos en el trabajo de auditoría, entre la ejecución del balance y las actividades de la misma, tomando la iniciativa al manejar cualquier circunstancia que se les presente.

**12° NOTA** las EFS's trabajan juntas para poder llevar mas valores, en un deseo de relacionarlos con los valores precedentes sobre el trabajo realizado en los distintos países.

**13° BIENVENIDA** a la naturaleza innovada de la iniciativa de emprendimientos individuales que las EFS's hacen para medir el desempeño y su compromiso con el desarrollo de mejores iniciativas en pos de elevar el nivel de conciencia y aprecio por el trabajo de auditoría y su impacto en el parlamento y público en general para mejorar su reputación.

**14° RECOMENDAMOS** que los resultados de este Simposio sean distribuidos Y estas EFS's usen las ideas y experiencias discutidas en el desarrollo en la ejecución ajustada y reportes en particular a:

- Desarrollar objetivos y medidas de uso de recursos y su eficiencia utilizando sistemas de registro apropiados para su control de costos y productos.
- Reporte de la distribución de productos y otros resultados y logros de sus rendiciones estatutarias y futuras demandas parlamentarias en sus trabajos.

● Establecimiento de rigurosos procedimientos de aseguramiento de calidad y de resultados.

● Monitoreo de las líneas de tiempo frente a los procedimientos estatutarios.

● Seguimiento sistemático en el trabajo de auditoría para registrar su impacto, por ejemplo beneficios financieros o no financieros y como la implantación de las recomendaciones de auditoría mejora en la calidad de servicios, acciones en los fondos públicos y logro de ahorros financieros,

● Obtención de reportes y retroalimentación del trabajo en la auditoría, por ejemplo para auditar parlamentarios y otros que no comprometan la independencia de las EFS

● Monitoreo público a través de medios,

● Monitoreo para la satisfacción del personal

**15° RECOMENDACIONES A FUTURO** se recomienda que las EFS mantengan su relación de trabajo por medio de las nuevas herramientas de trabajo de la INTOSAI.

**16° COINCIDEN** que la INTOSAI debe seguir promoviendo y soportando futuros desarrollos en las EFS's referente a los objetivos, ejecución y reportes.

**17° PROPONER** a la INTOSAI que asigne responsabilidades para adelantar actividades en la medición de trabajos en la auditoría gubernamental como un nuevo grupo en la INTOSAI, trabajando con la colaboración de públicos meta claves, como la ONU, Banco Mundial y el IDI para:

- Alentar auto-asistencias por las EFS's.
- Periódicamente diseminar los resultados de las prácticas de las EFS's, los resultados obtenidos, con información del punto de referencia.
- Desarrollará un armazón determinado para la medición del valor y beneficios de la auditoría gubernamental a ser presentados en la INCOSAI el 2010 en Sudáfrica.
- Promulgar buenas prácticas mediante la INTOSAI incentivando capacidades, elaborando publicaciones y entrenamiento en colaboración con el IDI.
- Ayudar a las EFS's de países en desarrollo a usar los principios y medidas de desempeño según se determinen sus circunstancias

**18° PROPONER** a INTOSAI que se asegure que todos las normas y guías que se adoptan incluso las IPSAs (y comunicaciones relativas al tema) se encuentren disponibles en todos los idiomas oficiales en los que trabaja la UN.



Contraloría General de la República  
Calle Colón e Indaburo  
Tel. (591) (2) 2201414  
FAX (591) (2) 2113521  
P.O. BOX 432  
[www.cgr.gov.bo](http://www.cgr.gov.bo)  
LA PAZ - BOLIVIA