

Revista

Control Gubernamental

Revista Trimestral de la Contraloría General de la República

- Auditorías Especiales realizadas por la CGR
- Solvencia con el Fisco
- El tratamiento de solicitudes de Auditoría y Denuncias
- La Contraloría General de la República en la futura Constitución Política del Estado



Gerencia Departamental
de Chuquisaca

Comité Editorial

Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz
Pablo Herrera Suárez
Roberto Medina Justiniano
Roberto Pérez Canepa
Arturo Ramiro Gutiérrez G.

Dirección

Ma. Rosa Winter Barberý

Edición

Mónica B. Espinoza Montealegre

Diagramación

Javier R. Antezana Calistro

Contenido

Editorial

El Control Interno:Instrumento para una Gestión con eficacia	1
Plan Estratégico 2007-2013	3

Institucional

Gerencia Departamental Chuquisaca.....	4
Auditorías Especiales realizadas por la CGR en la presente gestión	5
Solvencia con el Fisco.....	9
El tratamiento de solicitudes de Auditoría y Denuncias en la Contraloría General de la República	12

Noticias

CGR contrata funcionarios eventuales para cumplir con auditorías del IDH	14
Forum técnico de integración entre el Tribunal de Cuentas del Brasil y la CGR de Bolivia.....	14
Asesores del H. Concejo Municipal de La Paz se capacitan en la Ley N° 1178 en la administración municipal	14
Manual de Control Interno fue presentado por la CGR	14
Eventos de capacitacion en la municipalidad de El Alto	15
Acuerdo suscrito con FONADAL	15
Acuerdo de cooperacion interinstitucional entre la CGR Y OPS	15
Proceso de evaluacion de la transferencia de la capacitación	15
Convenio de cooperacion interinstitucional con la asociacion de concejalas de BOLIVIA-ACOBOL	15
Se implanta reglamentación sobre Verificación de la Declaración Jurada	16
Reunión de la comisión CTIC - OLACEFS	16
Diplomado de postítulo en transparencia, accountability y lucha contra la corrupción.....	16
Taller internacional en técnicas de muestreo.....	16

Artículos

La capacitación y especialización a los servidores públicos para una Gestión Pública por Resultados	17
La Contraloría General de la República en la futura Constitución Política del Estado	19
Auditorías Ambientales de la Ley N° 1178 Características y Proceso de Ejecución	21
Manual para la Implantación del Control Interno	23

Internacional

Liderazgo para un mundo cambiante.....	25
Gestión de riesgos en la Entidades de Fiscalización Superior (EFS)	27

El Control Interno: Instrumento para una Gestión con eficacia

El Control Interno se define como el conjunto de *principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos* que ordenados y relacionados entre sí y manejado por los funcionarios públicos, se constituye en un instrumento para lograr una gestión con eficiencia en el cumplimiento de los objetivos que persigue cada entidad pública.

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, promulgada en el año 1990, consistente con el informe COSO (Informe emitido en 1992 en EE.UU. que incorpora en una estructura común los diferentes enfoques a nivel mundial sobre el control interno), señala que el Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por el Sistema de Control Interno y el Sistema de Control Externo Posterior.

Asimismo, el Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General de la República, aprobado con Decreto Supremo N° 23215, señala que el Sistema de Control Gubernamental Interno de cada entidad pública, tiene por objetivos generales:

- Promover el acatamiento de las normas legales.
- Proteger sus recursos contra irregularidades, fraudes y errores.
- Asegurar la obtención de información operativa y financiera, útil, confiable y oportuna.
- Promover la eficiencia de sus operaciones y actividades.
- Lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

Para cumplir con este cometido, la Ley N° 1178 y el Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General de la República, le otorga a esta Entidad la calidad de Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental, la atribución de promover la implantación del control interno en las entidades del sector público, a las máximas autoridades ejecutivas de las entidades del sector público la responsabilidad de establecer y mantener un adecuado sistema de control interno, y a la unidad de auditoría interna de informarle oportunamente sobre la ineficiencia y deficiencias de dicho sistema.

En lo que le corresponde a la Contraloría General de la República, para promover la implantación del control interno, ha efectuado las siguientes actividades:

- Se han emitido normas básicas y secundarias para la implantación del control interno, las cuales están descritas en el enlace de la página web (www.cgr.gov.bo) (SISNOR).
- Se ha emitido una Guía para la evaluación del proceso de control interno.
- Se ha orientado a entidades piloto a nivel nacional para la implantación efectiva del control interno.
- Se dispone de programas de capacitación sobre los componentes del control interno.

Se ha elaborado recientemente el Manuel de Control Interno, un instrumento que beneficiará a la gestión de la entidad públicas, dándole a las máximas autoridades ejecutivas una guía precisa para implementar los controles básicos y generales en las entidades públicas.

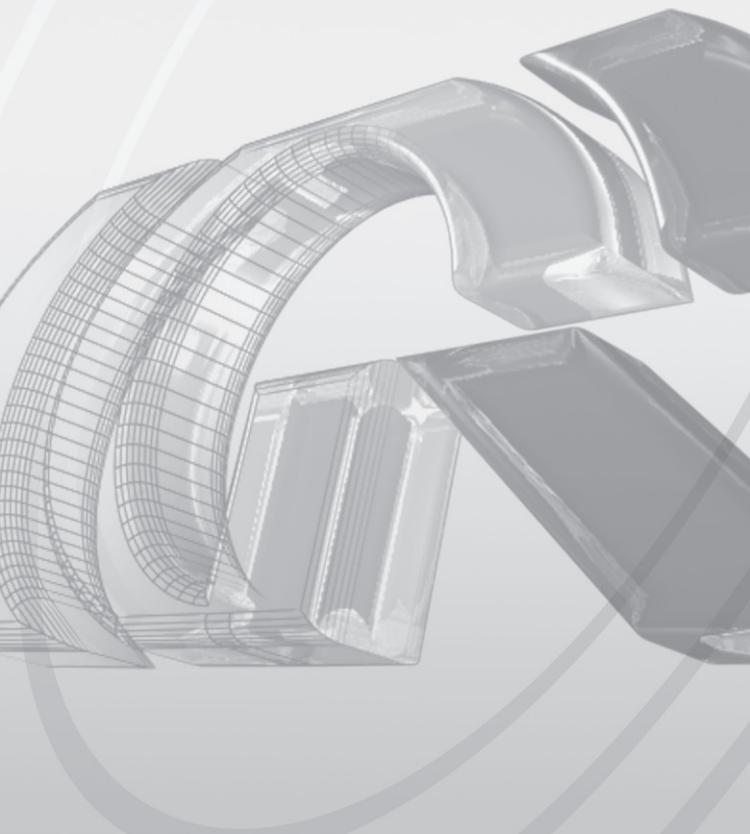
La Contraloría realiza el análisis y evaluación de la implantación y funcionamiento de los sistemas de control interno, a través de las auditorías de los Sistemas de Administración y Control o de Operaciones y que generan recomendaciones para implantar y desarrollar los sistemas. Este tipo de auditorías, son las que dan valor agregado a la función y atribución de la Contraloría, ayuda a mejorar la gestión pública.

De esta manera, la CGR apoya al mejoramiento de la gestión pública y cumple con una de sus funciones.

Institucional



La Contraloría y su visión hasta el 2013



a Contraloría General de la República, entidad pública encargada de implantar el Sistema de Control Gubernamental en el Sector Público y en cumplimiento a sus atribuciones como

Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental y Autoridad Superior de Auditoría del Estado, ha iniciado un proceso de cambio que le permita desarrollar un enfoque de Reingeniería y Modernización Tecnológica que le permita establecerse como una entidad Modelo de Gestión Pública.

El año pasado, se aprobó el Plan Estratégico 2007-2013 y se iniciaron las gestiones con los organismos de cooperación en el intento de construir una canasta de fondos que permita financiar las iniciativas establecidas en el Plan Estratégico, poniendo a consideración de los mismos la documentación respectiva.

En enero de 2007, con la valiosa cooperación de Canadá, a fin de poder cumplir las especificaciones de los organismos de cooperación y en coordinación con la Subcontraloría General, se presenta un ajuste al Plan Estratégico en las condiciones necesarias para iniciar los procesos formales de cooperación.

Por último, luego del análisis y validación del trabajo del consultor, la Contraloría presenta el Plan Estratégico ajustado en el marco de los requisitos establecidos por los Organismos de Cooperación y el compromiso de cambio en el que se encuentra encaminado.

Es así, que en el largo plazo el “Fin o impacto” del Plan Estratégico 2007-2013, ha sido definido como:

“Mejorar la cantidad y calidad de servicios brindados a la población, por el buen uso de los bienes y recursos públicos, la transparencia y la rendición de cuenta en la gestión pública”.

Para que la Contraloría General de la República ejecute el Plan Estratégico Institucional 2007-2013, se ha definido el “Propósito” de la siguiente manera:

“La Contraloría General de la República, ha logrado ejercer el control gubernamental con mayor efectividad sobre las entidades públicas, en un marco de transparencia y rendición de cuenta, modernizando su estructura y tecnología de gestión”.

Plan Estratégico 2007-2013

NUESTROS VALORES

“Nuestro compromiso es ofrecer productos o servicios con calidad e innovación que satisfagan las necesidades del público meta”.

FACTORES ESTRATÉGICOS

“Satisfacer las necesidades de los diferentes públicos meta, gestionando la capacidad del proceso de producción a través del aseguramiento de la competencia del personal y el uso de tecnología apropiada”.

NUESTRA MISIÓN

“Ejercer el control gubernamental con el compromiso de calidad, competencia e innovación, para lograr una eficiente, eficaz y transparente gestión pública, en beneficio de la sociedad”.

NUESTRA VISIÓN

“Somos una entidad competitiva que ejerce el control gubernamental de la gestión pública, a través de alianzas estratégicas e innovación tecnológica, anticipándose a los cambios y nuevos desafíos de las políticas públicas, y reconocida por la calidad de sus resultados de impacto social, generando seguridad y confianza del conjunto de la sociedad”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2007-2013

1. Se desarrolló y estableció el programa de becarios, generando capacidades y competencias renovadas en los servidores públicos de la CGR.
2. La CGR logró un presupuesto institucional que le asegure sos-

tenibilidad financiera mediante ajustes a la Ley N° 1178.

3. Se consolidó el programa de relacionamiento, intercambio y comunicación nacional e internacional de la CGR, fortaleciendo así su imagen institucional.
4. Se logró especializar a los auditores gubernamentales de acuerdo a las necesidades y desafíos.
5. Se desarrollaron en los auditores gubernamentales los conocimientos teórico – prácticos sobre tecnologías de información y comunicación.
6. Se consolidó el programa de mejora de los procesos y certificación de las actividades de auditoría y evaluaciones gubernamentales.
7. Se logró la coordinación con actores estratégicos que coadyuvan en el ejercicio del control gubernamental.
8. Los resultados de las auditorías gubernamentales logran un alto impacto económico y social.
9. Se desarrollaron e implantaron en las entidades públicas las auditorías de gestión.
10. La reingeniería en la CGR institucionalizó el ejercicio de las atribuciones como órgano rector y su desconcentración.
11. Se desarrolló e implementó el programa de certificación de firmas privadas y auditores independientes.
12. Se capacitó a 22 funcionarios y promovió la implantación del Control Interno en 45 entidades públicas.
13. Las actividades recurrentes se cuantifican concentrando competencias de trabajo en equipo.
14. Se gestionó eficazmente el desarrollo del Sistema de Declaracio-



Edificio de la Contraloría General de la República
- Oficina Central

nes Juradas de Bienes y Rentas DJBR.

15. Se ejecutaron auditorías por Mandato Expreso (Sectores o Áreas Específicas).
16. Existió mayor control externo posterior ejercido por la CGR, mediante auditorías, evaluaciones y seguimientos.
17. Se elabora y actualiza de manera continua la normativa básica y secundaria de control gubernamental interno y externo.
18. Se capacita a servidores públicos de manera continua respecto a la ley N° 1178 y lo Sistemas de Administración.
19. Se ejerce el control gubernamental mediante el funcionamiento eficaz del Sistema de Registro de Contratos Públicos y seguimiento a procesos judiciales.
20. Se certifican de manera eficaz los requerimientos de Solvencia Fiscal.
21. Existe una eficaz logística de apoyo a la gestión institucional.

Gerencia Departamental Chuquisaca

La Gerencia Departamental de Chuquisaca está encargada de realizar trabajos de auditoría a 53 entidades públicas, 28 municipios y 2 mancomunidades; también atiende a los funcionarios públicos que deben realizar su Declaración Jurada y emite certificados de Solvencia Fiscal. Además tiene la responsabilidad de impartir los cursos que ofrece el CENCAP a los servidores públicos de todas las entidades de ese departamento. Para llevar adelante este trabajo y la parte administrativa de la Gerencia, cuenta con 28 funcionarios, de los cuales 21 son profesionales, 5 técnicos y 2 administrativos.

Esta oficina departamental está a cargo del Gerente Departamental, el auditor Jorge Villegas Fernández.



Gerente Departamental de Chuquisaca
Lic. Jorge Villegas Fernández

La Gerencia Departamental de Chuquisaca, al igual que las otras gerencias departamentales a excepción de La Paz, fue creada mediante Decreto Ley No. 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 la jurisdicción



Funcionarios de la Gerencia Departamental de Chuquisaca

y competencia reconocidas por la presente Ley y su reglamento".

Posteriormente, mediante Resolución No. 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 más centralizada.

La Contraloría General de la República adquirió mediante licitación pública un inmueble en la zona central de Sucre, de características coloniales en el interior y neoclásica en la fachada. En el año 2001, en acuerdo con la Dirección de Patrimonio Histórico del Gobierno Municipal de esa ciudad, por cuanto se encuentra dentro de un área señalada como patrimonio cultural de la humanidad y por tanto de preservación absoluta, se realizó la remodelación del edificio. Actualmente se tiene una superficie total construida de 1.200 m² en una superficie de 882 m² de terreno. Cuenta con áreas funcionales de trabajo, comedor, auditorio, garajes, vivienda de portero y un patio que realza el interior del edificio.

En la Gerencia Departamental de Chuquisaca se encuentra el Archivo General,

estructura física donde se conserva la documentación transferida de los archivos centrales de la Oficina Central y las Gerencias Departamentales. En este archivo se conservan los documentos hasta un máximo de 35 años a partir de la producción de los mismos, a excepción del archivo de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, que se encuentra en la ciudad de La Paz y es conservada la documentación en forma indefinida.

El Sistema de Archivo de la Contraloría General de la República tiene sustento legal en la Constitución Política del Estado en su Art. 191 y los Decretos Supremos No. 22144, 22145 y 22146 del 2 de marzo de 1989, disposiciones que engloban el contenido cultural, documental y archivístico del país, otorgando el carácter de máxima utilidad y necesidad nacional a todas las documentaciones públicas (activas, inactivas y de valor permanente), por constituir bienes y recursos del país.

Entre la documentación que se encuentra en estos archivos están los informes de auditoría, dictámenes, declaraciones juradas, manuales, procedimientos, resoluciones, entre otros.

Auditorías Especiales realizadas por la CGR en la presente gestión

La Contraloría General de la República como Órgano Rector del Control Gubernamental realiza diferentes tipos de auditoría, entre ellas la auditoría especial que se efectúa principalmente debido a denuncias de entidades, autoridades o personas particulares; o luego de realizar auditorías Operativas o del Sistema de Administración y Control donde surgen dudas sobre aspectos específicos, y se inicia este tipo de trabajos.

De las auditorías más importantes realizadas de enero a agosto de 2007, se presentan los siguientes resúmenes:

UNIVERSIDAD NACIONAL SIGLO XX DEL DEPARTAMENTO DE POTOSÍ

En abril de 2007 se emitió el informe de auditoría especial sobre ingresos y egresos, realizada a la Universidad Nacional Siglo XX, por el periodo comprendido entre enero de 2001 y diciembre de 2002, operaciones seleccionadas de las gestiones 1995 al 2000 y de enero a septiembre de 2003.

Entre las conclusiones registradas, se tienen:

- **Fondos entregados sin rendición de cuenta**, por lo tanto existen indicios de responsabilidad civil, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por disposición arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.

Por un monto total de \$US.71.416,00.

- **Pago de intereses y multas a la AFP's, por incumplimiento de pago de los aportes patronales y laborales del Seguro Social Obligatorio a largo plazo**

Concurren en indicios de responsabilidad civil, establecidos en el informe preliminar de auditoría, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso i) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por pérdida de activos y bienes del Estado.

Por un monto total de \$US.87.234,00

- **Gastos indebidos**

Concurren indicios de responsabilidad civil, establecidos en el informe preliminar de auditoría, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por disposición arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.

Por un monto total de \$US.2.297,00

Total del presunto daño económico causado a la Entidad, según indicios de responsabilidad civil: \$US.160.947,00

Monto Preliminar \$US. 219.284,00

Descargos aceptados \$US. (49.516,00)

Pagos realizados \$US (8.821,00)

Saldo observado \$US. 160.947,00



Dictamen de Responsabilidad Civil:

Por el presunto daño económico ocasionado y habiendo sido identificados los presuntos responsables y determinadas las sumas líquidas exigibles, el Contralor General aprobó los informes de auditoría en referencia, emitiéndose el Dictamen de Responsabilidad Civil N° CGR/DRC-002/2007, para que la Entidad requiera el pago del presunto daño e inicie la acción legal que corresponda.

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE PANDO

En mayo de 2007 se emitió el informe Preliminar: EN/EP09/E00 R1 y Complementario: EN/EP09/E00 C1 de la Prefectura de Pando sobre la ejecución de obras de los siguientes contratos:

- **Contrato N° 604/97 Refacción del Coliseo Cerrado Ernesto Nishikawa Pardo**

Concurren indicios de responsabilidad civil, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso e) de la Ley del Sistema de Control Fiscal.

Por un total de \$US.1.369,00

Concurren indicios de responsabilidad civil solidaria, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) y e) de la Ley del sistema de Control Fiscal.

Por un total de \$US.29.781,00

- **Contrato N° 01/98 Enlosetados Nudo Calle Bahía – Colegio Amerinst y Acceso Colegio Antonio Vaca Díez**

Concurren indicios de responsabilidad civil solidaria, sujetos a la aplicación del artículo 77 incisos i) y h) de la Ley del sistema de Control Fiscal.

Por un total de \$US.441,00

Concurren indicios de responsabilidad civil, sujetos a la aplicación del artículo 77 incisos e) de la Ley del Sistema de Control Fiscal.

Por un total de \$US.119,00

- **Contrato N° 10/98 Enlosetado Calle Colegio Instituto Americano, detrás del Estadio Roberto Jordán Cuellar**

Concurren indicios de responsabilidad civil, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso e) y h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal.

Por un total de \$US.5.973,00

Concurren indicios de responsabilidad civil solidaria, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal.

Por un total de \$US.9.625,00

Total del presunto daño económico causado a la Entidad, según indicios de responsabilidad civil: \$US.47.308,00

Monto Preliminar	\$US. 110.319,00
Descargos aceptados	\$US. (15.869,00)
Pagos realizados	\$US (47.142,00)
<hr/>	
Saldo observado	\$US. 47.308,00

Dictamen de Responsabilidad Civil:

Por el presunto daño económico ocasionado y habiendo sido identificados los presuntos responsables y determinadas las sumas líquidas exigibles, el Contralor General aprobó los informes de auditoría en referencia y se emitió el Dictamen de Responsabilidad Civil N° CGR/DRC-003/2007, para que la Entidad requiera el pago del presunto daño e inicie la acción legal que corresponda.

SERVICIO NACIONAL DEL SISTEMA DE REPARTO

- SENASIR REGIONAL SANTA CRUZ

Se elaboró el informe ES/EP04/Y05 N3, emitido en febrero de 2007, por el periodo de 01 de enero de 2003 y el 31 de marzo de 2005, relacionado al pago de rentas y cuyas conclusiones indican que existen indicios de responsabilidad penal que causó daño económico al Servicio Nacional del Sistema de Reparto, Regional Santa Cruz, por incumplimiento de deberes y conducta antieconómico, previstos en los artículos 154 y 224 del Código Penal. **Por un monto total de \$US.47.947,36**

DIRECCIÓN DE REGISTRO, CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES INCAUTADOS - DIRCABI

En mayo de 2007 se emitió el informe especial de las operaciones relacionadas con la administración y control de bienes incautados y confiscados con el código N° EX/EP30/J06 N4 realizado por el periodo de 1 de enero de 2002 al 31 de mayo de 2006. De acuerdo a las conclusiones se ha podido evidenciar la ocupación irregular de un departamento confiscado y se establecen indicios de responsabilidad penal, por acciones tipificadas en los artículos 142 (peculado) y 146 (uso indebido de influencias) del Código Penal.

GOBIERNO MUNICIPAL DE ARANI – DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA

En abril de 2007 se emitió el informe de auditoría especial GC/EP17/L06 L1, de las gestiones 2001 al 2005.

Para la ejecución de este trabajo se tuvo como referencia el informe con recomendaciones de control interno emergente de la auditoría especial sobre la construcción del pavimento flexible de la calle Aroma, en la localidad de Arani y del proceso de contratación a empresas constructoras y/o consultoras para la ejecución de obras y estudios en el Gobierno Municipal de Arani.

Entre los aspectos que expone el informe se encuentran:

- Construcción pavimento flexible de la calle Aroma, no concluida.
- Ejecución de proyectos de inversión sin contar con estudios de prefactibilidad y diseño final.
- Deficiencias en los procesos de contratación de obras y estudios.
- Falta de aprobación y difusión de los reglamentos específicos de los Sistemas de Administración establecidos en la Ley N° 1178.
- Deficiencias en la información de los procesos de contratación en el SICOES.
- Falta de elaboración de la Programación Anual de Contrataciones.
- Variaciones en la ejecución de obras sin órdenes de cambio y/o modificaciones a contratos suscritos.
- Falta de documentos e información sobre pagos efectuados a contratistas.
- Falta de documentos recepción provisional y definitiva de obras y proyectos.
- Construcción de una capilla en un inmueble de propiedad privada.
- Comprobantes de contabilidad sin firmas de responsables.
- Falta de rendición, recuperación y regularización de cuentas del activo exigible.
- Falta de regularización del derecho propietario de inmuebles y vehículos.
- Deficiencias en el sistema de archivos de la Municipalidad.
- Falta de sello de cancelado o procesado en los documentos de respaldo de los comprobantes contables.
- Carencia de una Unidad de Auditoría Interna.

Todas las observaciones citadas son acompañadas de recomendaciones tendientes a superar las deficiencias encontradas.

GOBIERNO MUNICIPAL DE CARIPUYO DEL DEPARTAMENTO DE POTOSÍ

En junio de 2007 se emitió la auditoría especial GP/EP44/L06 T2 de gastos de funcionamiento e inversión y fondos de avance por el periodo del 2 de enero de 2004 al 30 de septiembre de 2006.

Como resultado de la auditoría especial, practicada en el Gobierno Municipal de Caripuyo, han surgido 10 observaciones de control interno, para las cuales se sugieren sus correspondientes recomendaciones, que se consideran oportunos informes para cono-

cimiento y acción correctiva inmediata por parte de las autoridades de la Municipalidad.

Entre los aspectos que expone el informe, encontramos:

- Inexistencia y falta de complementación de reglamentos específicos y documentación normativa interna.
- Gastos indebidos.
- Inadecuada apropiación presupuestaria.
- Inexistencia de control en el uso de combustible.
- Operaciones en almacenes sin la documentación de respaldo suficiente.
- Carpetas de personal incompletas.
- Deficiencias en la documentación de soporte de las transacciones.
- Inexistencia de documentos de propiedad de bienes inmuebles y vehículos
- Falta de invalidación de documentos.
- Falta de presentación de descargos

GOBIERNO MUNICIPAL DE SACABA DEL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA

Se realizó el informe Preliminar: GC/EP07/O01 R2 y Complementario: GC/EP07/O01 C2, emitidos en junio y que abarca el periodo del 10 de noviembre de 1997 al 29 de marzo de 1999. Este trabajo tuvo como referencia la Auditoría especial sobre la construcción de la escuela Max Fernández, ejecutada por la Empresa Constructora Independencia Ltda. en el Municipio de Sacaba

Como conclusiones se tiene que en el *Muro de ladrillo gambo visto de 18 centímetros*, corresponde modificar y ratificar los indicios de responsabilidad civil establecidos en el informe preliminar de auditoría, conforme lo dispuesto en el artículo 77 incisos i) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por pérdida de activos por negligencia e irresponsabilidad de los ex servidores públicos y la aplicación del inciso h) por apropiación arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.

En cuanto al *anticipo de contrato no deducido en su totalidad de las planillas de avance de obra*, corresponde ratificar los indicios de responsabilidad civil establecidos en el informe preliminar de auditoría, sujetos a la aplicación del artículo 77 incisos i) y h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por pérdida de activos por negligencia e irresponsabilidad de los ex servidores públicos y por apropiación arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.

Total del presunto daño económico causado a la Entidad, según indicios de responsabilidad civil: \$US.27.063,00

Monto Preliminar	\$US. 35.328,00
Descargos aceptados	\$US. (8.265,00)
Saldo observado	\$US. 27.063,00

Dictamen de Responsabilidad Civil:

Por el presunto daño económico ocasionado y habiendo sido identificados los presuntos responsables y determinadas las sumas líquidas exigibles, el Contralor General aprobó los informes de auditoría en referencia y emitió el Dictamen de Responsabilidad Civil N° CGR/DRC-005/2007, para que la Entidad requiera el pago del presunto daño e inicie la acción legal que corresponda.

GOBIERNO MUNICIPAL DE EL PUENTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ

Informe GS/EP35/M06 T2 de egresos emitido en mayo de 2007 y que corresponde a la gestiones 2003 y 2004, como resultados se emitieron 7 recomendaciones para corregir los siguientes hallazgos:

- Falta de un sistema de archivo de documentos y comprobantes contables sin empastar.
- Falta de utilización de un sistema único de registro de comprobantes.
- Carencia de reglamento de fondos en avance.
- Deficiencias en el control de uso de combustible.
- Falta de utilización de la inscripción “Sólo uso oficial”, en los vehículos de la municipalidad.
- Falta de control en la asistencia del personal.
- Cuentas por cobrar de gestiones anteriores, sin ningún detalle, ni inicio de proceso alguno.

GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN JOSÉ DE CHIQUITOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ

Preliminar: GS/EP05/O05 R1 y Complementario: GS/EP05/O05 C1, emitido en abril de 2007 y que corresponde a las gestiones 2002 y 2003, cuya referencia es Auditoría Especial sobre pagos a la Administradora de Fondos de Pensiones AFP Previsión BBV y a la Caja Petrolera de Salud.

Como resultado se tiene que se *pagó intereses por incumplimiento en el pago de los aportes patronales y laborales del Seguro Social Obligatorio, Plan Nacional de Subsidio de Vivienda y Fondo de Capitalización Individual de Vivienda a la AFP*

Concurren indicios de responsabilidad civil conforme al artículo 31, de la Ley N° 1178.

Por un monto total de \$US.3.614,00

Intereses por incumplimiento en el pago de los aportes a la Caja Petrolera de Salud

Concurren indicios de responsabilidad civil conforme al artículo 31, de la Ley N° 1178.

Por un monto total de \$US.1.667,00

Total del presunto daño económico causado a la Entidad, según indicios de responsabilidad civil: \$US.5.281,00

Dictamen de Responsabilidad Civil:

Por el presunto daño económico ocasionado y habiendo sido identificados los presuntos responsables y determinadas las sumas

líquidas exigibles, el Contralor General aprobó los informes de auditoría en referencia y se emitió el Dictamen de Responsabilidad Civil N° CGR/DRC-001/2007, para que la Entidad requiera el pago del presunto daño e inicie la acción legal que corresponda.

GOBIERNO MUNICIPAL DE TACACHI DEL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA

Informes Preliminar: GC/EP17/M05 R1 y Complementario: GC/EP17/M05 C1 emitidos en mayo de 2007 y que abarca el periodo del 1 de enero de 2003 al 20 de enero de 2005, tiene como referencia la Auditoría Especial de contratos de ejecución de obras y provisión de bienes y servicios suscritos y de entregas de dinero con cargo a rendición de cuentas en el Gobierno Municipal de Tacachi.

- Los resultados del análisis indica que se entregó dinero para construcción de obras y prestación de servicios sin evidencia de su conclusión y sin documentación contractual.**

Concurren indicios de responsabilidad civil solidaria, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por concepto de disposición arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.

Por un total de \$US.6.931,19

- Desembolsos por servicios de mano de obra para la construcción del Salón Multifuncional de Actos sin evidencia de la prestación del servicio**

Concurren indicios de responsabilidad civil solidaria, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por concepto de disposición arbitraria de bienes patrimoniales del Estado y del inciso e) por incumplimiento de contrato de ejecución de obra para el contratista.

Por un total de \$US.4.381,65

- Falta e insuficiente documentación de descargo de dineros entregados a servidores públicos**

Concurren indicios de responsabilidad civil solidaria, sujetos a la aplicación del artículo 77 inciso h) de la Ley del Sistema de Control Fiscal, por concepto de disposición arbitraria de bienes patrimoniales del Estado.

- Por un total de \$US.851,30**
- Por un total de \$US.2.060,51**
- Por un monto total de \$US.2.911,81**

Total del presunto daño económico causado a la Entidad, según indicios de responsabilidad civil: \$US.14.224,65

Dictamen de Responsabilidad Civil:

Por el presunto daño económico ocasionado y habiendo sido identificados los presuntos responsables y determinadas las sumas líquidas exigibles, el Contralor General aprobó los informes de auditoría en referencia y se emitió el Dictamen de Responsabilidad Civil N° CGR/DRC-004/2007, para que la Entidad requiera el pago del presunto daño e inicie la acción legal que corresponda.

HOSPITAL DE LA MUJER DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Informe Preliminar: IL/EP07/J06 R1 y Complementario: IL/EP07/J06 C1 emitido en junio de 2007, y que corresponde al periodo del 3 de enero de 2005 al 30 de junio de 2006. Tuvo como referencia la Auditoría especial sobre el cumplimiento de la normativa aplicable al funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna.

Las conclusiones de esta auditoría indican que concurren indicios de responsabilidad administrativa, en aplicación del artículo 29 de la Ley N° 1178, por remisión inoportuna de la Planificación Estratégica del período 2005 a 2007 y del POA de las gestiones 2005 y 2006; remisión inoportuna de los informes de actividades semestral y anual, correspondiente a la gestión 2005, fuera de los plazos establecidos en la normativa vigente; incumplimiento de las actividades programadas para la gestión 2005 y falta de reformulación de informe devuelto e incumplimiento de los plazos otorgados para la reformulación de informes.

Como resultado del examen por el período auditado, se ha establecido la existencia de acciones y omisiones por parte del Auditor Interno del Hospital de la Mujer que vulneran el ordenamiento jurídico administrativo, que han dado lugar a los indicios de responsabilidad que se ratifican en el informe complementario

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

Informes Preliminar: IT/EP06/J06 R1 y Complementario: IT/EP06/J06 C1, emitidos en junio de 2007 y corresponde al cumplimiento de la evaluación especial emergente del seguimiento a la implantación de las recomendaciones contenidas en los informes Nrs. IT/UP19/M03 U1 e IT/UP19/M03 U1 (PM04/1), al 29 de septiembre de 2005.

Como conclusiones se tiene la falta del *Manual de Funciones y Procedimientos, Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, Evaluación de Desempeño, Programa de Capacitación, Falta de emisión del pronunciamiento de aceptación y el cronograma de implantación e incumplimiento de plazos en la presentación del informe de confiabilidad*

Concurren indicios de responsabilidad administrativa, por contravención al artículo 16 de la Ley N° 1178, al no haber dado cumplimiento a la implantación de las recomendaciones R05, R10, R11, R12, R13, R15, R21 y R22, las mismas que según el cronograma (formato 2) firmado por dicha autoridad, debieron implantarse hasta el 30 de junio de 2005.



Oficina de solicitud y recepción de certificados de solvencia fiscal de la CGR

Solvencia con el Fisco

Marco Legal

El Decreto Supremo No. 24278 de 18 de abril de 1996, faculta a la Contraloría General de la República, la emisión del denominado Certificado de información sobre solvencia con el fisco.

El artículo 27 inciso g) de la Ley N° 1178, señala "...Las unidades jurídicas de las entidades del Sector Público son responsables de la efectividad en el cumplimiento de las obligaciones relativas a la defensa de los intereses del Estado. Deberán elevar informes periódicos a la Contraloría sobre el estado de los procesos administrativos, requerimientos de pago y las acciones judiciales a su cargo, de conformidad con las disposiciones de la presente Ley."

Para la emisión del certificado de información sobre solvencia con el fisco, la Subcontraloría de Servicios Legales, a través de su Unidad de Registro, administra un sistema informático denominado Siste-

ma de Control de Procesos y Seguimientos CONTROLEG, diseñado e implementado en el año 1999.

La información es procesada en la Unidad de Registro, de conformidad a lo establecido en el artículo 45º del Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General de la República, aprobado mediante Decreto Supremo N° 23215, que señala: "...Para efectos de control gubernamental externo posterior la Contraloría General de la República recibirá de las unidades jurídicas de las entidades públicas informes al 30 de marzo, 31 de julio y 30 de noviembre dando cuenta del inicio, estado, problemas principales y finalización de los procesos administrativos, requerimientos de pago, acciones judiciales a su cargo y otros que sean pertinentes. Si la entidad no tuviere unidad jurídica, esta obligación corresponde al abogado o bufete contratado. El detalle del contenido de dichos informes será regulado mediante instructivo emitido por la Contraloría".

Las unidades jurídicas de las entidades del Sector Público son responsables de la efectividad en el cumplimiento de las obligaciones relativas a la defensa de los intereses del Estado. Deberán elevar informes periódicos a la Contraloría sobre el estado de los procesos administrativos, requerimientos de pago y las acciones judiciales a su cargo, de conformidad con las disposiciones de la presente Ley

La Contraloría General de la República, en observancia a lo previsto en el citado artículo 45º, ha emitido el “Reglamento de Control externo CE/02”, aprobado mediante Resolución Administrativa N° CGR/061/2003, de 23 de julio de 2003. Este reglamento tiene por objeto normar la remisión de información sobre Procesos Judiciales, Administrativos y Requerimientos de Pago por las Entidades del Sector Público.

Según el Reglamento precitado, el detalle del contenido de los reportes debe contener lo siguiente:

- Nombre de la entidad demandante: Incluye el nombre de la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- Nombre del o los demandados: Sean persona naturales o jurídicas.
- Tipo de proceso: Civil, Penal, Administrativo Coactivo Social o Fiscal.
- Causa del proceso: Norma vulnerada.
- Monto del Proceso: Sea en moneda nacional o extranjera.
- Fecha de inicio: De las acciones.
- Lugar de ejecución: Distrito Judicial (La Paz, Santa Cruz, etc.)
- Juzgado: En el cual se sustancia el proceso.
- Nombre del responsable: Del servidor de la entidad por la información reportada
- Documentos relacionados al proceso: Notas o Pliegos de Cargo, demanda, sentencia etc.
- Fecha de Registro: Del proceso reportado a cargo del Servidor de la CGR.
- Relación de documentos: Hoja de ruta interna, cite y otros de la nota de la entidad que reporta.

El Sistema Informático

El sistema ha sido desarrollado utilizando el modelo cliente - servidor bajo las siguientes características:

- a. Lenguaje de Desarrollo: Visual Basic 6.0., Crystal Reports 7.0.
- b. Administrador de Base de Datos: SQL Server 2000.

La primera versión del sistema fue desarrollada utilizando el lenguaje de programación Foxpro 2.6 en modo monousuario, que limitaba la capacidad de trabajo simul-

táneo y de múltiples usuarios. Es así que en junio de 1999 se inició el desarrollo de un nuevo sistema con el objetivo de mejorar la eficiencia en el registro y seguimiento de los procesos e informes de responsabilidad emitidos por la Contraloría General de la República de Bolivia y por las Entidades Públicas.

Metodología

El sistema es administrado y usado por la Unidad de Registro de la Subcontraloría de Servicios Legales así como por las Gerencias Legales de cada una de la Gerencias Departamentales y específicamente el Sistema informático CONTROLEG contiene información relativa a:

- Acciones judiciales en materia civil, penal, administrativa, coactiva social, coactiva fiscal y requerimientos de pago que estén a cargo de las Unidades Jurídicas de las entidades públicas.
- Notas de cargo emitidas en la Aduana Nacional.
- Notas de cargo emitidas por las entidades gestoras de la Seguridad Social.
- Notas de cargo emitidas en el proceso de liquidación del FONVIS.
- Pliegos de cargo emitidos en el Servicio de Impuestos Nacionales.
- Dictámenes e informes con responsabilidad civil, penal, administrativa y ejecutiva.

Archivo de documentación de respaldo

Toda la documentación de respaldo para el registro de procesos o para la baja de los mismos son archivados cronológicamente de conformidad a lo establecido en el Instructivo Interno R/SI-005, “Reglamento de archivo”.

Actualización de la información

La actualización de la información contenida en el CONTROLEG consiste en un seguimiento del estado del proceso en sus diferentes instancias, de acuerdo a la información reportada por las Unidades Jurídicas de las entidades del sector público.

Procedimiento para la Baja de Información

La baja de los cargos o procesos registrados en el CONTROLEG, procede únicamente

en los casos en que el o los involucrados acrediten que ha existido resarcimiento de daño económico al Estado o sentencia en su favor, caso contrario el registro se mantiene vigente.

Esta consiste en actualizar el estado del proceso registrado en el sistema, insertando el documento de referencia y cambiando el estado según corresponda a concluido, anulado y ejecutoriado a favor o en contra del demandado. En caso de emitirse pliego de cargo ejecutoriado en contra del demandado, el registro se mantiene en la base de datos para fines de emisión de certificados de solvencia, en atención a las causales de impedimento previstas por las disposiciones legales. En el caso de los pliegos de cargo ejecutoriados que fueron pagados se registra la fecha de pago sin modificar el resto de la información.

Para dar de baja a la información debe existir un documento con valor legal suficiente que respalte esta acción, procediendo esta baja previa autorización de un abogado de la Subcontraloría de Servicios Legales, encargado de la revisión de la documentación.

Documentos válidos para la baja de información registrada.

Son documentos válidos para dar de baja a la información:

- Informes enviados por las entidades en cumplimiento del artículo 27 inciso. g) de la Ley N° 1178.
- Copias legalizadas de sentencias ejecutoriadas, testimonios y otras resoluciones judiciales que den por concluidas las obligaciones.
- Cartas enviadas por la Caja Nacional de Salud, informando de la anulación de sus notas de cargo.
- Cartas enviadas por el Servicio de Impuestos Nacionales informando sobre la cancelación de la obligación tributaria o anulación de sus pliegos de cargo.
- Copias legalizadas de resoluciones administrativas de la Aduana Nacional de Bolivia que extingan obligaciones tributarias.
- Cartas remitidas por el FONVIS en liquidación informando de la conclusión de las obligaciones o anulación de sus notas de cargo.
- Cartas o informes de las entidades públicas que den cuenta de la cancelación

de las obligaciones contempladas en los dictámenes de responsabilidad civil.

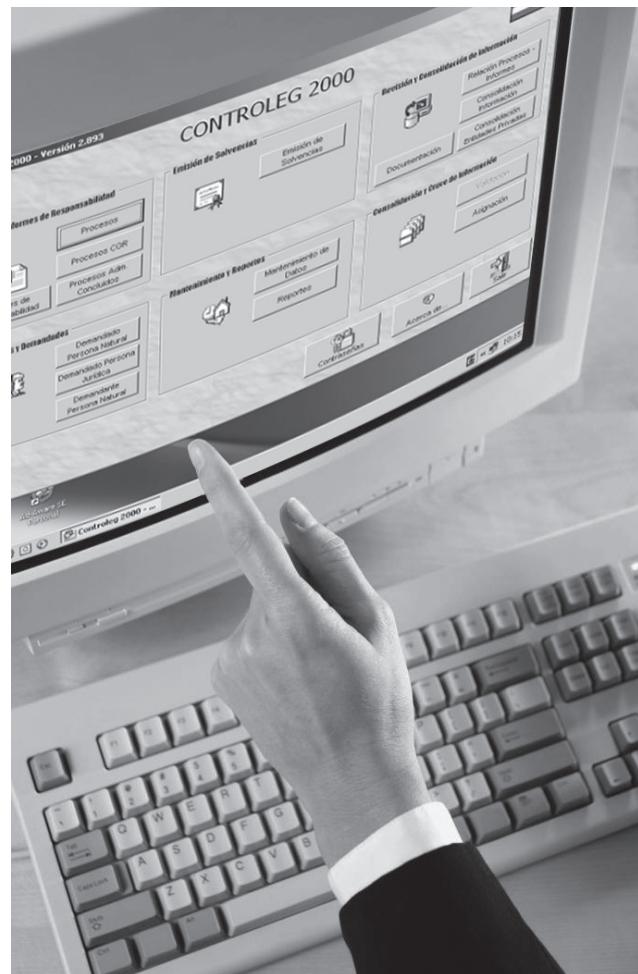
- Depósitos bancarios cuando las obligaciones no hayan sido aún sometidas a autoridad jurisdiccional o la obligación no genere intereses y multas que motiven su reliquidación.
- Otros documentos, previo informe favorable del abogado responsable de la revisión y autorización de bajas.

Objetivos del CONTROLEG

El objetivo principal de este Sistema es el de realizar el control y seguimiento de los procesos e informes de responsabilidad emitidos por la CGR y por las entidades públicas. Esta información se refleja en el Certificado de Información sobre solvencia con el Fisco.

Los objetivos específicos de este sistema son:

- Contar con información oportuna y actualizada sobre el estado de los procesos y acciones judiciales y otros a cargo de las Unidades jurídicas de las entidades



públicas para fines de seguimiento y control de los mismos.

- Verificar, a través del control y seguimiento que realiza la Subcontraloría de Servicios Legales, si las entidades públicas cumplen de manera responsable, oportuna y diligente con la tramitación de los procesos judiciales que tengan que ver con los intereses del Estado.
- Emitir certificados de información sobre solvencia con el fisco que contenga la información referida a estos procesos e informes de responsabilidad registrados en el CONTROLEG, conforme a lo señalado en el Instructivo I/SL-027, que establece el procedimiento a seguir para la emisión de certificados de información sobre solvencia con el fisco. Cabe apuntar que el sistema tiene la facilidad de registrar automáticamente los datos del servidor público de la CGR que ha efectuado el registro del proceso.

Usuarios

El sistema cuenta con aproximadamente 20 usuarios bajo los siguientes grupos ó roles:

- Abogados
- Emisores de Solvencias
- Administradores

Módulos

El sistema Controleg cuenta con los módulos de Procesos, Informes de Responsabilidad, Consultas, Consolidación, Mantenimiento, Administrador de usuarios, Generador de Copias de Respaldo, y el de Solvencias

El modulo de Solvencias, permite emitir el Certificado de Solvencia Fiscal, que refleja toda la información de procesos e informes de responsabilidad relacionada con una persona natural y/o jurídica.

El Sistema CONTROLEG, contiene información almacenada, base para la emisión de Certificados de Información sobre Solvencia con el Fisco:

Tabla	Número de registros
Procesos	76979
Demandados Procesos	91645
Informes Responsabilidad	1675
Cargos Informes Responsabilidad	17418
Documentos	50222
Estados	25834
Procesos Documentos	79523
Total	428320

NÚMERO DE SOLVENCIAS EMITIDAS

01/01/2000 al 28/09/2007	51.315
-----------------------------	--------

Utilidad

El precitado Decreto Supremo No. 24278 de 18 de abril de 1996, señala con claridad en su artículo 2, cuál es la utilidad del Certificado de Información sobre Solvencia con el Fisco, cuando expresa que la información que refleja orientará la toma de decisiones en los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios establecidos por ley u otros actos administrativos que los requieran.

De conformidad al artículo 3 del mencionado Decreto Supremo, la Contraloría General de la República, en virtud de su autonomía técnica y administrativa ha fijado las tasas que importa la expedición de los Certificados. En atención a este mandato, se ha emitido la Resolución Administrativa CGR – 020/2007 de 29 de enero de 2007, mediante la cual se establecen las tasas que se cobran, de acuerdo al objeto para el cual son solicitados.

El tratamiento de solicitudes de Auditoría y Denuncias en la Contraloría General de la República



Sala de auditores de la Subcontraloría de Auditoría Externas de la Contraloría General de la República, en el proceso de tratamiento de una auditoría emergente de una denuncia o solicitud

SOLICITUD DE AUDITORÍA es un requerimiento expreso de auditoría realizado formalmente por cualquier persona natural o jurídica.

DENUNCIA es la acción mediante la cual estas personas ponen en conocimiento de la Contraloría General de la República irregularidades en el ejercicio de la función pública que puedan dar lugar a la ejecución de una auditoría.

En el marco de la atención a los requerimientos de servicios de los clientes y ciudadanía en general, la Contraloría General de la República cuenta con un mecanismo que garantiza la revisión de su capacidad para atender una solicitud de auditoría o una denuncia de irregularidades que pueda activar el proceso de la auditoría, sujetándose a la capacidad operativa y económica de la CGR. Esta revisión se refiere a acciones sistemáticas efectuadas antes de aceptar una solicitud o denuncia que pueda dar lugar a la realización de una auditoría no programada, a fin de asegurar que los requisitos especificados estén documentados, se cumplan en forma adecuada y puedan ser realizados por la Contraloría.

Solicitud de auditoría es un requerimiento expreso de auditoría realizado formalmente por cualquier persona natural o jurídica. Denuncia es la acción mediante la

cual estas personas ponen en conocimiento de la CGR, irregularidades en el ejercicio de la función pública que puedan dar lugar a la ejecución de una auditoría.

Requisitos para la admisión de denuncias o solicitudes de auditoría

Para que una denuncia o solicitud de auditoría sea atendida por la Contraloría, necesariamente debe efectuarse mediante solicitud escrita dirigida a este ente de control y precisar al menos lo siguiente:

- Datos generales del denunciante o solicitante, indicando el nombre completo, el n.º de documento de identidad, el cargo, la entidad a la que representa (cuando corresponda), el domicilio y su firma.
- Datos generales de la entidad objeto de la solicitud/denuncia, con su denominación correcta y domicilio legal
- Relación entre denunciante o solicitante y la entidad denunciada

- Objeto de la denuncia o de la solicitud de auditoría expresado de la forma más concreta posible
- Periodo o gestión en que se produjo el hecho objeto de la denuncia o de la solicitud de auditoría, el cual no debe exceder a una antigüedad de 2 años de la fecha en que produjo el hecho
- Documentación que sustenta la denuncia, requiriéndose en lo posible original o fotocopia legalizada

En ningún caso se admiten denuncias anónimas y tampoco se aplican los procedimientos internos para las denuncias o solicitudes de auditoría que sean presentadas a otras entidades o autoridades, cuya copia es remitida con la finalidad de poner en conocimiento de la Contraloría General de la República.

Si la denuncia no cumple con los requisitos señalados anteriormente, se comunica por escrito que, la solicitud o denuncia no será atendida en tanto no se complete la información faltante, indicada con detalle y claridad.

Esta documentación se presenta en las oficinas de la Contraloría General de la República, a nivel nacional.

Su tratamiento

La Secretaría General, recibe y lleva el control de las denuncias y solicitudes, asegurándose de poner en conocimiento del Contralor General quien coordina y analiza la solicitud o denuncia con los Subcontralores de área y ejecutivos principales que tienen competencia en el tema. En base a sus registros, la Secretaría General debe conocer el inicio del trámite y su culminación mediante reportes enviados por cada unidad involucrada, es decir, la autorización de la programación o la no autorización de una auditoría emergente de la denuncia o solicitud.

Análisis de la pertinencia

Si la denuncia o solicitud de auditoría no está incluida en el Programa Anual de Operaciones de la CGR, se buscará determinar la pertinencia y la capacidad (operativa y económica) de efectuar la auditoría en coordinación con las unidades de apoyo que correspondan, debiendo concluir sobre los siguientes aspectos:

- Si la denuncia o solicitud corresponde al ámbito de aplicación de la Ley N° 1178.
- Si la denuncia es pertinente, en términos de que la información, argumentos e indagaciones efectuadas son suficientes para que

la denuncia o solicitud sea considerada razonable de tomar en cuenta.

- La importancia de la denuncia o solicitud de auditoría, analizando la magnitud y el impacto de la misma en la institución denunciada.
- Si la denuncia o solicitud ya ha sido reportada en un informe de auditoría emitido por la Contraloría General de la República o por la Unidad de Auditoría Interna de la entidad afectada, para lo cual se consulta con la Subcontraloría de Control Interno.
- Si la denuncia o solicitud será evaluada en un trabajo ya programado en la entidad afectada.
- Si la Unidad de Auditoría Interna de la entidad afectada ha efectuado o programado una auditoría sobre el tema en cuestión.
- Si la Contraloría General de la República cuenta con los recursos humanos y económicos, así como las condiciones adecuadas para efectuar la auditoría.
- De ser pertinente, obtener información de la entidad objeto de la denuncia para recabar mayores elementos que permitan establecer la viabilidad de una posible auditoría, tipo, alcance y fecha probable de su ejecución.

Plazo para dar respuesta a una denuncia o solicitud de auditoría.

De acuerdo al procedimiento interno correspondiente, se ha establecido el plazo de 25 días hábiles para dar respuesta a las solicitudes de auditoría y/o denuncias pre-

sentadas ante la Contraloría General de la República, a partir de la derivación a la unidad funcional pertinente.

En caso de solicitarse información adicional a la entidad o a terceros, el plazo queda suspendido desde el momento de envío de la solicitud de información, hasta la recepción de la respuesta. Asimismo, no se computan los días utilizados para el envío de documentos de la Oficina Central hacia las Gerencias Departamentales y viceversa.

Si la denuncia o solicitud es relevante y urgente se incorpora en la Programación de Operaciones de la gestión en que se recibió reprogramando los trabajos ya aprobados a los fines de dar oportuna respuesta, sin dejar de lado el hecho de que hacer una auditoría toma su tiempo, considerando las fases a cumplir establecidas en las Normas de Auditoría Gubernamental.

Solicitudes provenientes del Parlamento

Las solicitudes provenientes del Parlamento Nacional son realizadas mediante peticiones de informes y minutos de comunicación, y se canalizan directamente por la Subcontraloría pertinente. Los plazos son los siguientes:

- Peticiones de informes de cualquiera de las Cámaras : 15 días calendario
- Minuta de comunicación de la Cámara de Diputados : 8 días calendario
- Minuta de Comunicación de la Cámara de Senadores : 8 días calendario

Requisitos para la admisión de denuncias



CGR contrata funcionarios eventuales para cumplir con auditorías del IDH

La Contraloría General de la República, como Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental, encargado de realizar y supervisar el control externo posterior está realizando las auditorías especiales a las alcaldías, prefecturas y universidades; es decir, a las entidades que reciben y administran recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH).

Debido al volumen de los recursos asignados a estas entidades, fue necesario conformar equipos de auditoría de varios profesionales, a fin de realizar una revisión con un alcance amplio respecto al uso de estos recursos, y debido a tanto las Gerencias Departamentales como la Oficina Central, carecen de recursos humanos suficientes, se ha contratado a 72 auditores, 4 ingenieros y 1 arquitecto, para lo cual se ha programado un presupuesto adicional aprobado por el Ministerio de Hacienda.

El Impuesto Directo a los Hidrocarburos debe utilizarse en el cumplimiento de las competencias señaladas en el Decreto Supremo 28421 y en las establecidas en la Ley de Hidrocarburos: educación, salud, caminos, desarrollo productivo y todo lo que contribuya a la generación de fuentes de trabajo.

De acuerdo a la programación, las auditorías estarán finalizadas en el mes de diciembre del presente año y presentadas a las autoridades pertinentes.

Forum técnico de integración entre el Tribunal de Cuentas del Brasil y la CGR de Bolivia

Del 19 al 20 de junio, se realizó en Brasileia, ciudad de Brasil fronteriza con Cobija, el Primer Forum Técnico de Integración y Capacitación sobre varios aspectos, entre ellos el funcionamiento del Tribunal de Cuentas del Estado del Acre. En el encuentro, se conocieron los orígenes, atribuciones, acciones y otros aspectos relacionados con el ente fiscalizador de Brasil.

Al foro fue invitado el Gerente Departamental de Pando, Lic. Pedro Antonio Rivero Gutiérrez, quien en la inauguración expresó su satisfacción de participar y recoger experiencias de sus similares en el vecino país.

Al agradecer la invitación, el Lic. Rivero manifestó su intención de estrechar los lazos de amistad y cooperación con el Tribunal de Cuentas del Estado de Acre para el intercambio de experiencias con la CGR y otros aspectos que puedan contribuir a una buena gestión fiscalizadora en ambos distritos. La sugerencia fue bien recibida por los participantes y el Presidente del Tribunal de Cuentas, Consejero José Eugenio De León Braga, quien señaló que el encuentro era el inicio de otras reuniones donde estarán gustosos con poder contar con la participación de la CGR de Bolivia, a fin de incrementar los lazos de amistad y cooperación mutua entre dos países hermanos como Bolivia y Brasil.

Asesores del H. Concejo Municipal de La Paz se capacitan en la Ley N° 1178 en la administración municipal

Asocietad del Vicepresidente del H. Concejo Municipal de La Paz, Lic. Pablo Ramos, el CENCAP, organizó la ejecución del curso "Ley N° 1178 en la Administración Municipal", en el marco de la coordinación interinstitucional emprendida con el Gobierno Municipal de La Paz.

Participaron en el curso 34 asesores de las diferentes comisiones del H. Concejo Municipal de La Paz. Se complementó al contenido del curso con una exposición sobre Competencias Municipales.

El evento fue desarrollado por el Lic. Julio Cesar Quelca y la Dra. Doris Alandia Carvajal, Oficial Curricular y Encargada Académica Municipal del CENCAP respectivamente.

La inauguración y clausura del curso estuvo a cargo del Lic. Alcides Molina Pinto Gerente Nacional del CENCAP.

Manual de Control Interno fue presentado por la CGR

La Contraloría General de la República presentó el último borrador del Manual de Control Interno a las máximas autoridades de entidades públicas, así como también dicho instrumento fue discutido y analizado en un seminario realizado a nivel interno de la CGR, con la finalidad de recibir sugerencias y recomendaciones para concluir y dar conformidad al documento.

El Manual que será de aplicación obligatoria en todas las entidades públicas incluye los controles mínimos y generales para los procesos de controles internos. En función a ello cada entidad establecerá los controles específicos. Será un instrumento indispensable que mostrará a las Máximas Autoridades Ejecutivas (MAEs) el camino para implementar adecuadamente los controles y así lograr una gestión eficiente.

Actualmente, está en proceso de impresión y grabación para su distribución en las entidades públicas, además se encontrará en la página WEB de la CGR: www.cgr.gov.bo.

Este documento fue elaborado a través de una consultoría con la finalidad de fortalecer la atribución conferida por ley a la Contraloría de promover el establecimiento del sistema de control interno, orientada al cómo lograr la implantación del control interno de acuerdo a la normatividad emitida respecto al proceso de Control Interno, tanto los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

Se pretende apoyar y coadyuvar a las máximas autoridades ejecutivas de las entidades del Sector Público, principales ejecutivos, administrativos y servidores públicos en general, a entender el cómo se debe implantar el control interno en una entidad, desde los niveles operativos y administrativos hasta los niveles ejecutivos, buscando la implantación y mantenimiento de un adecuado control interno, incorporado en las actividades y operaciones, a fin de lograr una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de gestión específicos, institucionales y estratégicos de cada entidad.

Eventos de capacitación en la municipalidad de El Alto

En el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito con la Municipalidad de El Alto, se viene ejecutado un proceso integral de capacitación a servidores públicos de este Gobierno Municipal. En este propósito se han ejecutado los siguientes cursos:

- Ley 1178 en la Gestión Municipal- Nivel Superior Directivo (autoridades municipales, alcalde, concejales, subalcaldes y agentes municipales).
- Ley 1178 en la Administración Municipal – Nivel Técnico Operativo (Oficiales Mayores y personal en general de la municipalidad)
- Responsabilidad por la Función Pública en el ámbito municipal – Nivel Superior Directivo (autoridad municipales)
- Responsabilidad por la Función en las municipalidades – Nivel Técnico Operativo
- El Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), con ajustes de modificación a la norma básica.

El proceso de ejecución de cursos se encuentra sujeto a un cronograma específico de acuerdo a requerimientos técnicos de las autoridades y técnicos de la municipalidad de El Alto

Acuerdo de cooperación interinstitucional entre la CGR Y OPS

A requerimiento del sector salud, la CGR a través del CENCAP efectivizó la cooperación de la Organización Panamericana de Salud (OPS) para el ajuste de carpetas de programación operativa de eventos (POE) de capacitación en los siguientes sistemas:

- a) Ley 1178 en la Administración Municipal
- b) Responsabilidad por la Función Pública en las municipalidades
- c) Aspectos Técnicos del Sistema de Organización Administrativa y su implantación en las municipalidades
- d) El POA en el marco de la planificación participativa municipal
- e) Aplicación Técnica del Sistema de Presupuesto en las municipalidades
- f) Sistema de Administración de Personal - Subsistema “Dotación de Personal”
- g) Sistema de Control Gubernamental en las municipalidades

El alcance del trabajo abarca el ajuste de las carpetas de referencia; a este efecto serán contratadas 21 consultorías a ser desarrolladas en la siguiente modalidad: un técnico, un pedagogo y un experto en políticas de salud para cada carpeta, de manera que el proceso de ajuste sea multidisciplinario.

A la conclusión se ejecutarán siete eventos de validación con los profesionales responsables de este ajuste. La OPS cubrirá los costos de ejecución de estos eventos, a cuyo término el material de capacitación constituirá parte de la malla curricular del CENCAP para su réplica a nivel nacional mediante las gerencias departamentales de la CGR.

El día 21 de agosto, se llevó a cabo una primera reunión técnica en instalaciones de la OPS donde se presentaron los lineamientos, objetivos y alcance de la cooperación técnica.

Proceso de evaluacion de la transferencia de la capacitación

Considerando las prioridades estratégicas de la CGR, mediante el CENCAP se ha desarrollado procedimientos e instrumentos para ejecutar un proceso de “Evaluación de la Transferencia de la Capacitación Municipal”. A este efecto se suscribirá un Convenio específico con la Municipalidad de Caranavi que se constituirá en el escenario de prueba piloto de esta medida, para lo cual se ha programado la ejecución de eventos de capacitación en el Sistema de Contabilidad Integrada.

Acuerdo suscrito con FONADAL

La CGR suscribió un Acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL) y los municipios de los Yungas de La Paz, con el objetivo de capacitar a servidores públicos de los municipios donde interviene, en los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, orientando la optimización del desempeño laboral para el fortalecimiento progresivo de una gestión municipal por resultados.

El FONADAL es una entidad descentrada bajo la estructura del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, que cuenta con financiamiento de la Unión Europea y funcionalmente depende del Viceministerio de la Coca. Por sus características y naturaleza tiene cobertura de asistencia técnica a seis municipalidades del departamento de La Paz que son Cajuata, Coroico, Coripata, Irupana, Chulumani y Yanacachi.

El alcance de la cooperación interinstitucional que abarca a las municipalidades de cobertura de FONADAL cubre los costos de operación, en razón de que la capacitación será en la modalidad in-situ; a este efecto las municipalidades beneficiarias asumen una contraparte del 20%.

Asimismo en el marco del convenio suscrito, los funcionarios públicos de FONADAL se vienen capacitando en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales en el marco de la oferta de capacitación del nivel nacional.

Convenio de cooperación interinstitucional con la Asociación de Concejalas de BOLIVIA-ACOBOL

En el marco del convenio suscrito entre la CGR y ACOBOL, se promueve el financiamiento para el ajuste de Carpetas POE en el Sistema de Presupuesto con Enfoque de Género. A este efecto, en coordinación con la Unidad Académica Municipal y la Gerencia General de ACOBOL se elaboró el proyecto que será financiado por InWent (cooperación alemana) para el ajuste y desarrollo del material de capacitación, proceso de validación y posterior capacitación a las concejalas de las municipalidades de Bolivia.

Reunión de la comisión CTIC - OLACEFS

En la ciudad de La Habana, Cuba, se llevó a cabo del 18 al 22 de junio, la III Reunión Presencial de los delegados miembros de la comisión Comisión de Tecnologías de Información y Comunicaciones (CTIC) de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior (OLACEFS), en la cual se abordaron temas referidos a las competencias de la comisión y principalmente se acordó presentar a la Presidencia de la OLACEFS lo siguiente:

- Propuesta sobre cambios a los Términos de Referencia con la que fue creada la comisión, en la cual se hacía referencia a varios temas a desarrollar y que ahora sólo se concentrarán los esfuerzos en dos temas importantes: Gobernabilidad de Tecnologías de Información y Auditoría Informática.
- Términos de Referencia para el desarrollo del portal de la organización, adicionalmente se hará conocer la importancia de contar con una plataforma permanente (hosting) y la necesidad de establecer una política para la administración del mismo.

También se acordó postular a la EFS de Colombia a la Presidencia de la CTIC, por el período 2008-2009. Asimismo, coincidiendo con la Asamblea General de la OLACEFS que se realizará en la ciudad de Bogotá-Colombia durante el año 2008, se propuso que la EFS de Colombia organice la próxima reunión presencial de la CTIC.

En representación de Bolivia, asistió a esta III Reunión Presencial de los delegados miembros de la Comisión, el Ing. Ludwig Parra Cordero.

Se implanta reglamentación sobre Verificación de la Declaración Jurada

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 capacitadores en las gerencias departamentales, 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 funcionarios de 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.



Taller internacional en técnicas de muestreo

En el marco de la coordinación de actividades con el Comité de Capacitación Regional de la OLACEFS, el CENCAP ejecutó del 17 al 20 de septiembre, el “Taller Internacional en Técnicas de Muestreo”, que contó con el apoyo como docente facilitador, del Lic. Gabriel Etchelet, funcionario del Tribunal de Cuentas de la República Oriental del Uruguay.

En el taller participaron auditores gubernamentales de diferentes unidades de la Contraloría, tanto de oficina central como de las gerencias departamentales, quienes expresaron su satisfacción por el desarrollo del evento, solicitando además que se pueda repetir experiencias similares en un futuro próximo.

De forma complementaria al desarrollo del Taller se ejecutó el seminario “Bases para una Capacitación Efectiva” como parte del Taller de Técnicas de Instrucción (TTI) diseñado por la IDI/OLACEFS, con el propósito de que los participantes, especialmente de las gerencias departamentales, se constituyan en agentes de réplica de este proceso de capacitación.

La capacitación y especialización a los servidores públicos para una Gestión Pública por Resultados

Por: Lic. Alcides Molina Pinto
Gerente Nacional de
Capacitación de la CGR



El Art. 23 de la Ley N° 1178 establece que la Contraloría General de la República es responsable de conducir los programas de capacitación y especialización de los servidores públicos en el manejo de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales. Esta capacitación se realiza a través de su Centro Nacional de Capacitación - CENCAP.

El Reglamento para las Atribuciones de la Contraloría General de la República, aprobada mediante DS N° 23215, en su capítulo VI, artículos 54 al 57, establece:

“La capacitación de servidores públicos en el manejo de los sistemas de administración y control gubernamentales, corresponde a la CGR. Tiene por objeto complementar, actualizar y especializar la formación técnica y profesional, a fin de lograr mejores niveles de eficacia en el diseño e implantación de los sistemas específicos de cada entidad y de eficiencia en el funcionamiento, supervisión y evaluación de su aplicación.

Corresponde a la CGR reglamentar las actividades de su Centro de Capacitación. Dicho centro, programará y reglamentará la capacitación básica de los cursos de especialización y otras actividades, estableciendo las condiciones para la participación de los servidores públicos, y evaluará la enseñanza y el impacto de sus resultados.

La Contraloría General de la República contratará los profesores y expertos para desarrollar los programas de capacitación y especialización que establezca. Asimismo, podrá participar en programas conjuntos con universidades u otros organismos locales o internacionales.

El servidor público que sea convocado por el Centro de Capacitación de la CGR a los cursos y programas, debe asistir regularmente a ellos y la entidad a que pertenece está obligada a dictar la respectiva declaratoria en comisión de estudios”.

El CENCAP como unidad dependiente de la CGR, ejecuta acciones de CAPACITACIÓN y ESPECIALIZACIÓN en los

La capacitación de servidores públicos en el manejo de los sistemas de administración y control gubernamentales, corresponde a la CGR.

Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, con el propósito de contribuir a la consolidación de una GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS.

Como centro de capacitación especializada busca fortalecer las capacidades de los servidores públicos para que cada uno de ellos ejerza su trabajo con credibilidad, eficacia, eficiencia y transparencia. La tesis es que si todos los funcionarios públicos son especialistas en las leyes bolivianas, los sistemas de administración y de control gubernamental, nuestro país recibirá los beneficios de profesionales probos y capaces de transformar Bolivia.

Al identificar los requisitos mínimos de calidad de los productos (programas con contenidos adecuados a la realidad nacional) que genera el CENCAP (servicios y normas), orientado a la satisfacción y confianza de los usuarios (funcionarios públicos), para el cumplimiento de objetivos, metas y "resultados" (efectos e impactos), en el marco de la misión institucional de la Contraloría General de la República, está contribuyendo al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

El relacionamiento interinstitucional con organismos nacionales e internacionales, como base para la generación de Valor Público, permite al CENCAP conseguir recursos para alcanzar a una mayor población de servidores públicos con el programa de Capacitación a Capacitadores. Por convenios firmados con varias entidades se ha logrado introducir en la currícula de los centros de formación, temas de la Ley N° 1178.

En el marco de los "acuerdos" se atienden solicitudes de diferentes instituciones públicas para ejecutar capacitación según

sus requerimientos y necesidades. En esta modalidad el CENCAP logra mayor cantidad de recursos para el pago a los docentes y establece una programación específica.

La CGR asigna recursos financieros para la capacitación y especialización de los servidores públicos que no son suficientes para alcanzar a más de 250.000 funcionarios, de modo que se están encarando proyectos específicos que son apoyados financieramente por la cooperación internacional tales como Inwent de la Cooperación Alemana, el BID y otros.



La Gerencia Nacional del CENCAP encara la mejora continua de procesos internos (administrativos y operativos), productos internos (que condicionan la eficacia, eficiencia, economía, transparencia y licitud de sus operaciones, en el corto, mediano y largo plazo) y su estructura organizacional.

El CENCAP con sus programas de capacitación contribuye significativamente a la mejora del ejercicio del control gubernamental en las entidades públicas.

Mediante la capacitación en los sistemas de administración y control gubernamental en entidades públicas de la Administración

Nacional y Departamental, a través de un proceso sostenido de capacitación y especialización en la Ley N° 1178 y sus sistemas, se contribuye indirectamente a la implantación de los sistemas de administración y control interno en entidades públicas de la Administración Central y Municipal.

Se promueven cambios, se revisan currículos para agregar valor a la capacitación del CENCAP, esperando que en el corto plazo se constituya en una política pública de la Contraloría General de la República, acompañando de esta manera a la visión y liderazgo ejercida por el Contralor General.

Las proyecciones en el área de la especialización que concierne al mandato de la ley, están en función a los acuerdos que se pudieran generar con el Ministerio de Educación y Culturas, la Universidades Públicas y convenios internacionales. Este proceso se está desarrollando con el fin de dar mayor valor académico a la capacitación cumpliendo con las normas establecidas en las leyes y decretos relacionados a esta temática.

El CENCAP está incursionando en la capacitación virtual mediante el convenio con ACDI-VOCA (organización no lucrativa, que promueve el crecimiento económico general) para la construcción de un aula virtual, con la finalidad de complementar, actualizar y especializar la formación técnica y profesional, a fin de lograr mejores niveles de eficacia en el diseño e implantación de los sistemas específicos de cada entidad y de eficiencia en el funcionamiento, supervisión y evaluación de su aplicación.

Esta experiencia de educación en modalidad virtual, es un programa que marca un hito y el punto de partida para el desarrollo de la capacitación virtual en el CENCAP.



La Contraloría General de la República en la futura Constitución Política del Estado

Goza de autonomía funcional, financiera, administrativa y organizativa. Su presupuesto sustentado en su programa de operaciones será incorporado sin modificación en el Presupuesto General de la Nación.

La Contraloría General de la República (CGR) ha estado en permanente contacto, coordinación y seguimiento con la Comisión “Otros Órganos del Estado” de la Asamblea Constituyente, debido a ello, la Comisión ha redactado una propuesta que si bien tiene algunas observaciones por parte de la CGR, como se ha hecho conocer, se tiene una propuesta que fortalece el control gubernamental para una mejora de la gestión pública.

De acuerdo al procedimiento establecido en el Art. 26 del Reglamento General de la Asamblea Constituyente, la Comisión Otros Órganos del Estado, adoptó por unanimidad como documento base de discusión para ser considerado en el pleno de la Asamblea Constituyente, el siguiente texto relacionado a la existencia de la Contraloría General de la República:

Artículo 1.- (Naturaleza jurídica). I. El Sistema de Control Fiscal se organiza para el control, vigilancia y fiscalización

de los ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración, manejo y custodia de bienes públicos en todos los niveles del sector público, así como de las operaciones relativas a los mismos.

II. Está constituido por la Contraloría General de la República que es un órgano técnico de control, con facultad para determinar la responsabilidad administrativa, ejecutiva y civil e imponer las sanciones que establece la ley.

Goza de autonomía funcional, financiera, administrativa y organizativa. Su presupuesto sustentado en su programa de operaciones será incorporado sin modificación en el Presupuesto General de la Nación.

Artículo 2.- (Funciones del Control Fiscal). Bajo la dirección y responsabilidad del Contralor General de la República, fundado en principios de legalidad, transparencia, eficacia, eficiencia, economía y equidad; el Sistema de Control Fiscal cumple funciones de:



a. Control de Gestión Pública, para el control de los resultados e impacto de la gestión pública efectiva y transparente para el aumento del nivel de vida de las personas en su proyección económica, social y cultural.

b. Control de Cuentas, Bienes y Recursos Públicos, que se ejerce a las entidades de derecho público y de los particulares que reciben o administran recursos económicos del Estado.

c. Inspectoría de la Administración Pública, encargada del control de la carrera administrativa, organización y administración del Escalafón, y actos que configuran responsabilidad administrativa.

Artículo 3.- (Oportunidad del Control).

La Contraloría General de la República realiza un control externo posterior, además de un control previo en la adquisición o disposición de bienes estratégicos para el interés colectivo, definido por la ley.

Anualmente la Contraloría General de la República presentará informe de su labor de fiscalización de las cuentas del Estado y del sector público, al Congreso / Asamblea Nacional.

Artículo 4.- (Periodo de Funciones y Requisitos). El Contralor General de la República ejerce por un periodo de seis años sin reelección, y se requiere:

- a. Ser boliviano de origen;
- b. Haber cumplido 35 años;
- c. Título en Provisión Nacional en Ciencias Económicas, Administrativas, Financieras o Jurídicas;

- d. Haber ejercido la profesión por un mínimo de diez años; y,
- e. Observar los demás requisitos señalados por ley.

Sin embargo, existen algunas sugerencias y precisiones que la CGR cree pertinente realizar respecto a los cuatro artículos aprobados en las actas 5, 6, 7 y 8 de fecha 26 de junio de 2007, con la finalidad de mejorar la redacción y enmarcarla en las funciones y atribuciones que corresponderían realizar a la CGR. Estas sugerencias que fueron dadas a conocer a la Comisión de Otros Órganos del Estado, pretendería la siguiente redacción:

Artículo 1.- (Naturaleza Jurídica). I. El Sistema de Control Fiscal se organiza para el control, vigilancia y fiscalización de la gestión pública, de ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración, manejo y custodia de bienes públicos en todos los niveles del sector público, así como de las operaciones relativas a los mismos.

II. Está constituido por la Contraloría General de la República que es el Órgano Rector del Sistema de Control Fiscal, con facultad para determinar responsabilidades administrativa, ejecutiva y civil e imponer las sanciones que establece la ley. Goza de autonomía funcional, financiera, administrativa y organizativa. Su presupuesto suscitado en su Programa de Operaciones será incorporado sin modificación en el Presupuesto General de la Nación.

Artículo 2.- (Atribuciones del Control Fiscal). Bajo la dirección y responsabilidad del Contralor General de la República, fundado en principios de legalidad, transparencia, eficacia, eficiencia, economía y equidad, el Sistema de Control Fiscal tiene las siguientes atribuciones:

- a. Control de Gestión Pública, para el control de resultados e impacto de la gestión pública efectiva y transparente para el aumento del nivel de vida de las personas en su proyección económica, social y cultural.
- b. Control de Cuentas, Bienes y Recursos Públicos para el control de las entidades públicas y de los particulares que reciben o administran recursos económicos del Estado.
- c. Control de la Función Pública, para el control de la carrera administrativa, organización, administración del Escalafón.

La Unidades de Auditoría Interna del sector público, dependen de la Contraloría General de la República, cuya organización, atribuciones y funciones serán reguladas por ley.

Artículo 3.- (Oportunidad del Control). La Contraloría General de la República realiza un control externo posterior, además de un control preventivo en la adquisición o disposición de bienes, contratación de obras y servicios estratégicos para el interés colectivo, definido por ley.

Anualmente, la Contraloría General de la República presentará informe de su labor de fiscalización de las cuentas del Estado y del sector público, al Congreso / Asamblea Nacional.

Artículo 4.- (Periodo de Funciones y Requisitos). El Contralor General de la República ejerce por un periodo de seis años con derecho a reelección, y se requiere:

- a. Ser boliviano de origen;
- b. Haber cumplido 35 años;
- c. Título en Provisión Nacional en Ciencias Económicas, Administrativas, Financieras o Jurídicas;
- d. Haber ejercido la profesión por un mínimo de diez años; y,
- e. Observar los demás requisitos señalados por ley.

Se espera que la propuesta de cambios pueda ser tomada en cuenta con la finalidad de consolidar la propuesta de la Comisión “Otros Órganos del Estado” de la Asamblea Constituyente.

Auditorías Ambientales de la Ley N° 1178

Características y Proceso de Ejecución

Por Roberto E. Pérez Cánepa,
Gerente de Evaluaciones Ambientales de la
Subcontraloría de Servicios Técnicos.

En el anterior número de la revista Control Gubernamental (No. 5), se presentó una explicación del origen de las *auditorías ambientales* desarrolladas en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. En este escrito, se presentan las características más importantes de esas auditorías y un resumen del proceso de ejecución de las mismas, complementando la exposición con un ejemplo de una auditoría ya realizada.

Por supuesto, la principal definición es la correspondiente a la *auditoría ambiental*, que las correspondientes normas¹ definen como *la acumulación y examen metodológico y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre la eficacia de los sistemas de gestión ambiental, el desempeño ambiental y/o los resultados de la gestión ambiental*. Respecto de la definición presentada, es necesario notar que como toda auditoría, la ambiental implica el obtener evidencia, su estudio y comparación con unos criterios (el examen mencionado en la definición), para emitir una opinión con una calidad muy importante: independencia, es decir que no se admite en la misma la intervención ajena a aquella del auditor gubernamental, que debe relevarse está obligado a ser objetivo, lo que implica que debe concentrarse en emitir una opinión sobre la materia que ha examinado sin dejarse influir por su propia manera de pensar o sentir.

Ahora bien, es apropiado indicar qué es lo que se examina en una *auditoría ambiental*. Según las Normas de Auditoría Ambiental, la materia o asunto que es examinado recibe el nombre de «objeto de auditoría» y no debe confundirse con el motivo por el cual se ejecuta una *auditoría ambiental*. El objeto mencionado está íntimamente ligado al tipo de auditoría que se decide ejecutar, y por tanto, ambos conceptos se explican mejor de forma conjunta.

Una *auditoría de eficacia de los sistemas de gestión ambiental*, tiene por objeto a esos

pública ambiental y/o a los previstos de acuerdo a la normativa aplicable.

Por otra parte, una importante particularidad de las auditorías ambientales de la Ley N° 1178 es la definición de “sujeto de auditoría”, que señala que es toda entidad o conjunto de entidades que estén vinculadas al objeto de la auditoría. Lo indicado significa que por lo general una *auditoría ambiental* considera en su alcance a varias entidades. Esta situación viene dada por el marco institucional de la normativa ambiental vigente en el país, por ejemplo, la Ley del Medio Ambiente encarga el control de la calidad ambiental a varias entidades, entre las cuales se puede señalar a las Autoridades Ambientales Competentes y los gobiernos municipales.

Con base en las características antes explicadas, se realizan las auditorías ambientales cuyo proceso está compuesto de cuatro etapas: las actividades previas, la planificación, el trabajo de campo y la comunicación de resultados. Ese proceso debe ser ejecutado conforme lo indicado por las cinco Normas de Auditoría Ambiental: Planificación, Supervisión, Controles Ambientales, Evidencia y Comunicación de Resultados. Conviene además señalar, que la norma de supervisión aplica a las cuatro etapas de una auditoría ambiental puesto que establece que personal competente debe supervisar oportunamente el trabajo realizado por el equipo de auditoría. El resto de normas aplica a una o más etapas, como se explicará a continuación.

La Norma de Planificación establece que toda *auditoría ambiental* se debe planificar en base de los Términos de Referencia. Por ello, las actividades previas tienen como propósito la formulación de esos Términos de Referencia, en los que se incluyen los objetivos y alcances generales y otras especificaciones que sean necesarias. Generalmente, el planteamiento de los objetivos generales deriva de la situación que motiva la ejecución de la auditoría ambiental, por ejemplo: emitir opinión independiente sobre la contaminación del río Choqueyapu. El alcance general comprende varios aspectos que configuran los límites de la auditoría: el objeto de auditoría, el tipo, las normas aplicables y el sujeto de auditoría, que conforme el ejemplo anterior, podrían expresarse así: el río Choqueyapu como objeto del examen, auditoría de resultados de la gestión ambiental como tipo de auditoría, la Ley del Medio Ambiente y sus reglamentos como las normas aplicables y la Prefectura de La Paz y el Gobierno Municipal de La Paz como el sujeto de auditoría. Por último, se

señalan algunas especificaciones que son necesarias, por ejemplo, la toma de muestras y su análisis en laboratorio.

En la etapa de planificación, se toman los objetivos y alcances generales antes definidos y se procede a comprender las situaciones y circunstancias relacionadas, con el propósito de delimitarlos, es decir, de fijar con precisión los límites del objeto de auditoría, del tipo y enfoque, de las normas aplicables y del sujeto de auditoría. Continuando con el ejemplo anterior, la delimitación podría resultar en el siguiente alcance específico: como objeto de auditoría el curso del río Choqueyapu entre la zona de Achachicala y Aranjuez, realizando una auditoría de resultados de la gestión ambiental con un enfoque orientado a comprobar si los cambios corresponden a los previstos en las normas aplicables, en base de la Ley del Medio Ambiente, el Reglamento General de Gestión Ambiental y el Reglamento en Materia de Contaminación Hídrica, y considerando a la Prefectura de La Paz y el Gobierno Municipal de La Paz. Según la Norma de Controles Ambientales, en la planificación se debe proceder a comprender los controles relacionados, puesto que pueden ser parte del objeto de auditoría o ser de mucha utilidad en el examen, como sería el caso en el ejemplo que se utiliza, en el cual las plantas de tratamiento de aguas residuales o industriales pueden ser consideradas al ser importante fuente de información para opinar sobre la calidad ambiental del río Choqueyapu.

Además, en el alcance específico se incluye el periodo que se considerará en la auditoría, las fechas de las mediciones y la profundidad del trabajo. En el ejemplo utilizado, eso podría dar lugar a lo siguiente: años 1995 (fue aprobada la reglamentación de la Ley del Medio Ambiente) a 2007, dos mediciones, una en época seca y la otra en la lluviosa, considerando en la profundidad a los parámetros aplicables del Reglamento en Materia de Contaminación Hídrica. Además, como resultado adicional de la delimitación del alcance específico se está en condiciones de definir el o los objetivos específicos, que en el ejemplo podría ser: evaluar la variación en el estado ambiental del río Choqueyapu. Asimismo, con base en la Norma de Evidencia, en la planificación se preparan las metodologías o conjuntos de procedimientos para acumular evidencia, los criterios o estándares contra los cuales se compara la evidencia para obtener los resultados de auditoría, y las técnicas que son métodos especializados para comprobar aspectos específicos del objeto examinado.

Todo el resultado de la planificación se debe incluir en un documento resumen.

En la etapa de trabajo de campo, se procede a acumular evidencia para alcanzar los resultados de auditoría. En esta fase se pueden ajustar las metodologías y modificar los alcances específicos, respetando las especificaciones contenidas en los Términos de Referencia, en especial el objetivo general. Los resultados de una auditoría, obtenidos del análisis comparativo de la evidencia y los criterios, deben ser consistentes, calidad que se logra cuando se constate que estén respaldados por evidencia relevante, competente y suficiente, sean reproducibles por cada criterio utilizado y aseguren el logro de los objetivos específicos y generales del examen.

Por último, en la etapa de comunicación de resultados se prepara el informe de auditoría ambiental que debe contener una descripción clara y precisa de los antecedentes, objetivos y alcances de la auditoría, las metodologías, criterios y técnicos, los resultados, conclusiones y recomendaciones. Esta etapa se basa por completo en la Norma de Comunicación de Resultados.

El proceso antes detallado es utilizado en todas las auditorías ambientales que ha ejecutado la Contraloría General de la República, a través de su Gerencia de Evaluaciones Ambientales. Desde el año 1995, se han emitido veintiocho informes de auditoría ambiental, que han dado origen a cincuenta y tres informes de seguimiento a la implantación de recomendaciones. Se han considerado importantes temas en esas auditorías, como por ejemplo, la gestión de insumos agrícolas, los mataderos municipales de las principales ciudades del país, la contaminación del río Piraí en Santa Cruz, el Régimen Forestal, el Régimen Agrario, el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, las licencias ambientales en varios ámbitos, el control de la calidad ambiental, la disposición final de residuos sólidos del municipio de Cochabamba o los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de La Paz y El Alto.

Un ejemplo específico puede ser la auditoría ambiental sobre la ecoeficiencia asociada a la prestación del servicio de agua potable en la ciudad de Cochabamba, cuyo informe fue emitido el 31 de octubre de 2003. En ese examen se midió la ecoeficiencia de las acciones realizadas por el Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cochabamba (SEMAPA), res-

pecto del control y reducción de pérdidas en la dotación de agua potable, en el manejo de los lodos resultado de potabilizar aguas crudas y en la obtención de licencias ambientales.

En ese informe se formularon las recomendaciones Nrs. 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 con el propósito de eliminar las causas de las deficiencias evidenciadas en la auditoría ambiental. La primera recomendación se refiere a la implementación oportuna de acciones para controlar y reducir las pérdidas de agua potable; la recomendación N° 5.2 requiere que SEMAPA caracterice física, química y bacteriológicamente los lodos generados en las plantas de tratamiento de agua potable; la recomendación N.º 5.3 pide la implementación de un programa de manejo de los lodos que incluya su recolección, tratamiento y disposición final; por último, la recomendación N.º 5.4 se refiere al fortalecimiento de la unidad encargada del medio ambiente de forma que puedan obtener licencias ambientales para sus actividades, obras o proyectos.

En el seguimiento realizado a esas recomendaciones, cuyo informe fue emitido el 29 de diciembre de 2006, se señaló que la entidad precitada logró implantar la recomendación n.º 5.4, implantó parcialmente las recomendaciones n.º 5.1 y 5.2 y no implantó la recomendación restante. A la fecha, SEMAPA se ha comprometido oficialmente a implantar las recomendaciones N° 5.1, 5.2 y 5.3 hasta el 31 de enero de 2008.

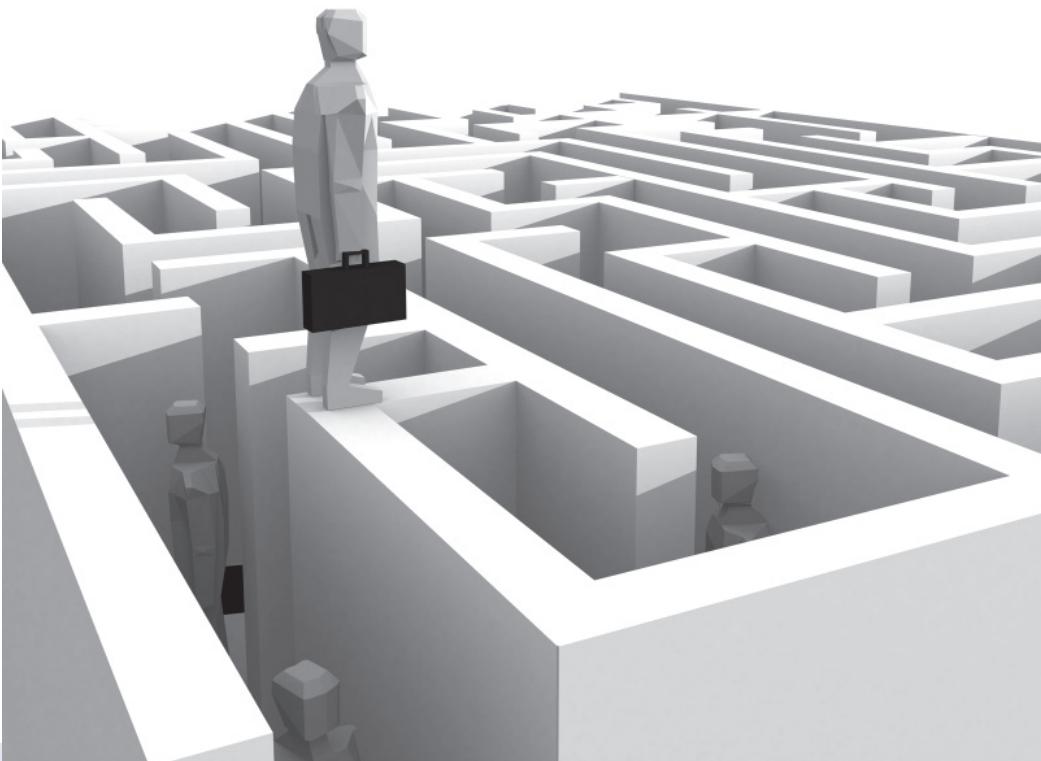
Las auditorías ambientales de la Ley N° 1178 son valiosos instrumentos de control gubernamental. Las opiniones vertidas en los informes correspondientes brindan importante y confiable información sobre el estado de la gestión ambiental en el país, y por ello, la Contraloría General de la República está trabajando en la ampliación de la cobertura de este tipo de informes, mediante el fortalecimiento de la Gerencia de Evaluaciones Ambientales, que desde su creación el año 1993, viene trabajando en el desarrollo de las auditorías ambientales.

¹ Las Normas de Auditoría Ambiental fueron emitidas independientemente en su cuarta versión, con un ajuste en su capítulo introductorio, el 04 de abril de 2006 mediante Resolución CGR/079/2006.

² En el capítulo de introducción de las Normas de Auditoría Ambiental se tienen las definiciones de ecoeficiencia y calidad ambiental, así como del resto de términos que se mencionan en el presente artículo.

Manual para la Implantación del Control Interno

Lic. Miguel Angel Varó
Consultor



La efectividad de la gestión de una entidad está condicionada por la eficacia de su control interno

La finalidad del Manual para la Implantación de Control Interno es procurar el fortalecimiento de las entidades del Sector Público promoviendo el Control Interno en el marco de las leyes y las normas vigentes.

1. Necesidad del control interno

Parecería reiterativo manifestar que la gestión de una entidad solo tendrá éxito si se implanta e implementa un proceso de control interno efectivo. De todas maneras, es conveniente que los ejecutivos comprendan esta premisa: “la efectividad de su gestión está condicionada por la eficacia del control interno”.

En los momentos actuales, lo único estable es el cambio y sus incertidumbres aparejadas. El control interno ofrece herramientas para balancear los riesgos que generan dichas incertidumbres con el diseño de alertas que faciliten decisiones oportunas.

Al mismo tiempo, permite asegurar razonablemente que las operaciones de la entidad presenten características de legalidad, exactitud, integridad y transparencia; y si todo lo anterior, aún no fuera convincente, sirve como un “guardrail” inteligente que guía el desempeño institucional y la conducta de cada uno de los funcionarios

protegiendo los recursos y detectando los desvíos perjudiciales para corregir y volver a encauzar las acciones en la senda correcta.

Todo ejecutivo debe saber que existe una simbiosis entre la gestión y el control; como también, debe ser consciente que su gestión se mide por los resultados. Dichos resultados constituyen la materialización de los esfuerzos desarrollados y el punto clave de la rendición de cuentas. En este sentido, sin un proceso de control interno eficaz es prácticamente imposible exteriorizar una gestión efectiva y una adecuada rendición de cuentas interna y externa respecto de las diversas instancias de fiscalización, monitoreo y control gubernamental.

No es cuestión de implantar exclusivamente, aunque la voluntad política para ello representa el pilar fundamental para un buen gobierno corporativo; también se requiere “concientizar” al interior de la entidad sobre la implementación real procurando una cultura de control favorable.

La entidad debe ser gestionada en un ambiente de compromiso y responsabilidad que le permita mantener y mejorar su imagen en términos de eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad donde el control no sea considerado como una tarea burocrática, sino como un esfuerzo mancomunado para el éxito organizacional.

2. Motivos para la emisión del Manual para la Implantación del Control Interno

Como Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental, la CGR tiene la atribución de emitir normas básicas y secundarias de carácter obligatorio que faciliten a las entidades y, fundamentalmente a la MAE, implantar el proceso de control interno a través de sus instrumentos organizacionales para asegurar el cumplimiento de las finalidades establecidas en la Ley N° 1178.

Cabe recordar que el Manual se sustenta en los Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental (PNGBCIG) y en la Guía vigente para aplicación de dichos Principios; además considera los marcos integrados del Informe COSO y el ERM COSO para la gestión de riesgos.

El Manual constituye una herramienta específica para el Sector Público de Bolivia, sin perjuicio de la consistencia plena con la evolución internacional de los conceptos relacionados con el control y los riesgos.

3. Obligatoriedad de las normas secundarias

El Manual que se comenta en este artículo constituye una norma secundaria de aplicación general debido a que establece instrucciones prácticas sobre las cuestiones fundamentales incluidas en los PNGBCIG. En otras palabras, es un complemento para todas las normas básicas vigentes relacionadas con los Sistemas de Administración y Control que debe ser aplicado formalmente en el diseño o rediseño de los instrumentos organizacionales obligatorios.

Los ejecutivos deben comprender que un instrumento organizacional sin controles incorporados puede ser compatibilizado por el Órgano Rector de los Sistemas de Administración pero no cumple con los requerimientos establecidos por el Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental (CGR). Por esta razón, es necesario perfeccionar dichos instrumentos con el diseño de los controles necesarios.

Adicionalmente, existen diversos instrumentos o medios no sujetos a compatibilización que deben ser complementados o rediseñados para formalizar la inclusión de los controles; como en el Manual de Procesos, donde es imprescindible considerar el posible impacto de los riesgos internos y externos que puede perjudicar la gestión de la entidad.

El diseño de los controles no es una tarea fácil, pero tampoco es imposible. No obstante, la implantación efectiva del proceso de control interno es necesaria y obligatoria. El impulso requerido para comenzar a diseñar los controles es la voluntad política de los ejecutivos y el desarrollo de una estrategia complementada con un plan de acción acorde con la estructura organizacional, la magnitud de los errores e irregularidades reales y potenciales de la entidad, y sus recursos disponibles.

4. Conceptualización de la practicidad

Se entiende por practicidad, en el contexto del Manual, al enfoque de procesos prácticos para las acciones que se pueden llevar a cabo a efectos de facilitar la implantación del control interno. Dichas acciones no tienen un carácter prescriptivo ni taxativo, aunque constituyen prácticas sanas aplicables que coadyuvan al logro de los objetivos funcionales que integran cada factor de los componentes del proceso de control interno.

Cada entidad analizará las posibilidades que condicionan su aplicación y podrá diseñar las acciones alternativas más convenientes considerando la obligatoriedad de implantar controles internos, la naturaleza y el tamaño de la organización, la estructura organizativa y grado de complejidad de sus operaciones.

5. Metodología para la implantación efectiva del control interno

La metodología para la implantación se fundamenta en las tres dimensiones del control interno. Dichas dimensiones permiten estratificar y vincular los distintos niveles del proceso de control interno expresados en orden decreciente.

NIVEL	DIMENSIÓN	CONFORMACIÓN
1°	Área	- Componente - Subcomponentes
2°	Sustento	- Factores - Objetivo funcional
3°	Dinámica	- Criterios - Acciones

La dimensión de Área es plenamente conceptual y se complementa con la dimensión de Sustento. Esta última desencadena a la dimensión Dinámica cuya implantación asegura razonablemente la implantación efectiva de todo el proceso de control interno.

La dimensión Dinámica es fundamentalmente práctica y está configurada por los criterios que se deben satisfacer con las acciones. Las acciones son precisamente controles que se manifiestan con un enfoque de procesos que deben ser desarrollados por las

entidades considerando lo establecido en el contenido del Manual.

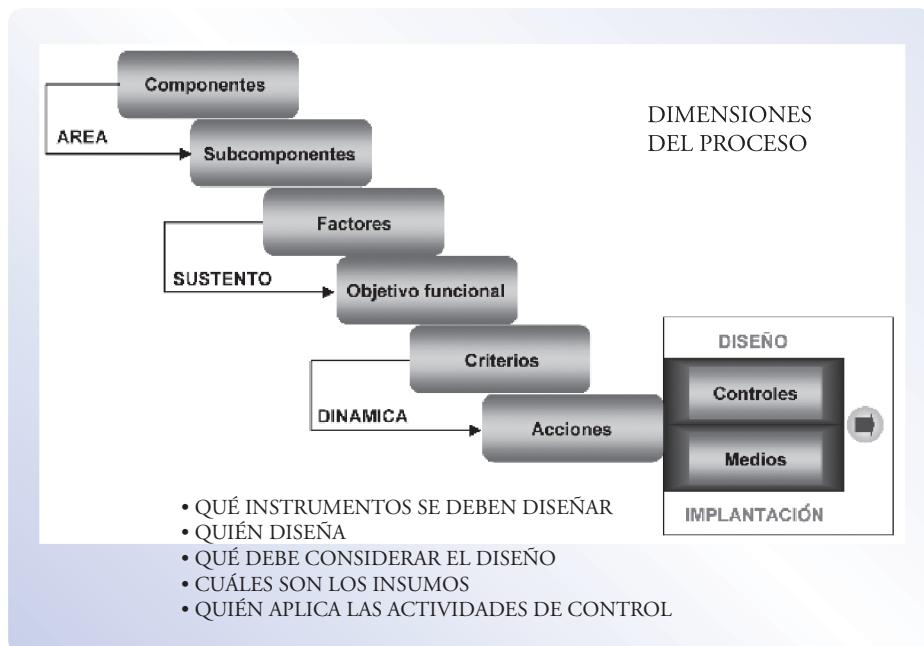
Las acciones necesitan medios para su instrumentación. Los medios son los instrumentos organizacionales que formalizan y evidencian el diseño de los controles en el marco de las exigencias de las disposiciones legales y las normas básicas de los Sistemas de Administración y Control. Dichos instrumentos se materializan a través de manuales, reglamentos específicos, informes, códigos, instructivos, actas de reuniones, programas, planes, políticas escritas, otros documentos internos, etc.

El diseño de los medios constituye la base para la implantación. Dicha implantación se debe formalizar con la disposición superior correspondiente.

6. Uso del Manual

El Manual pretende constituirse en una herramienta válida para que los ejecutivos puedan elaborar una estrategia de implantación con un plan de acción de aplicación efectiva. Para ello, el contenido del Manual incluye las tareas que se deben planificar para elaborar los medios de control. Adicionalmente se mencionan los insumos y los responsables naturales de su ejecución.

La esencia del Manual no es exclusivamente regulatoria, la finalidad es procurar el fortalecimiento de las entidades del Sector Público promoviendo el control interno en el marco de las leyes y las normas vigentes. El desafío de dichas entidades es ajustar y perfeccionar sus administraciones para asegurar razonablemente el logro de sus objetivos.



Liderazgo para un mundo cambiante

Lic. Antonio Jordán Jimeno
Gerente de Planificación

El común de la gente al referirse al liderazgo, tiene una tendencia marcada a vincular este concepto con la crisis política, sobre todo cuando el entorno marca algunas particularidades que se traducen en falta de líderes o alta presencia solo de caudillos, donde destaca la culpa de todos los males de la sociedad a quienes actúan en el entorno político, casi como un lavado de manos para liberarnos de cualquier culpa, olvidando que desde donde estemos, seguiremos siendo parte del elenco de actores del proceso de cambio que esta marcando a la humanidad.

Conviene entender la universalidad de los conceptos liderazgo y crisis. El primero no se limita a un tipo de actividad o sector, es tan amplio que ha permitido relacionarlo a casi todo lo que hoy se aprecia dentro de la evolución, la transformación y desarrollo que nos ha tocado vivir en las últimas décadas del siglo pasado y cuyos efectos se perciben con mayor presencia en más de la mitad del actual decenio. Es suficiente recordar que la preocupación generada por el cambio de dígitos de 1999 a 2000 terminó en nada significativo, gracias al liderazgo de quienes interpretaron la lógica numérica, la aplicación y transitaron al siglo XXI.

El concepto de crisis por su parte, es el efecto de todos los aciertos y desaciertos ocurridos en la humanidad, los cuales no podemos encapsularlos para que no contaminen la actuación futura, por el contrario son parte de la historia y ella es el producto de sus participantes, quienes la escriben con sus actos, independientemente de las plumas que después los plasmen en papeles. Los hechos son evidencias y ellos en todas las épocas han marcado hitos que reflejaron éxitos o crisis. La crisis ha acompañado a los grandes entornos de los sistemas y se ha visto traducida en crisis económicas – con

cambios de modelos y nuevos ensayos y ajustes, repitiendo permanentemente los ciclos –, que afectan a lo político, donde hoy se han perdido las ideologías y destacan las prebendas, los malos manejos, la inefficiencia y la falta de rendición de cuentas sobre los resultados logrados. La extensión más notoria de la crisis está en lo social y no para su destrucción, por el contrario, para su reflexión y despertar del letargo en el que estamos sumidos y buscar nuevos roles, asumir otros compromisos, cambiar los paradigmas, enfrentar diferentes desafíos y pruebas más duras; en definitiva formular nuevos objetivos.

Pero la crisis social está esencialmente en los valores y principios que marcan el accionar de las personas; entonces, debemos marcar nuevos valores y principios en nuestros comportamientos y en nuestros actos, solo así seremos capaces de ser parte de este “mundo cambiante” y los conductores necesariamente serán quienes ejerzan el “nuevo liderazgo”

Ronald A Heifetz quien dirige el Leadership Education Project de la John F Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, manifestaba al respecto: “Además, en período de crisis tendemos a buscar el tipo de liderazgo erróneo.

La crisis social está esencialmente en los valores y principios que marcan el accionar de las personas; entonces, debemos marcar nuevos valores y principios en nuestros comportamientos y en nuestros actos

Pedimos que venga alguien con respuestas, decisión, fuerza y un mapa futuro, alguien que sepa adónde debemos ir: en síntesis, alguien que pueda convertir en simples los problemas difíciles. En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos.

Tenemos muchos de estos problemas: industria no competitiva, abuso de drogas,



pobreza, educación pública inefficiente, peligro ambiental, luchas étnicas, déficits presupuestarios, confusión económica y obstáculos a las relaciones exteriores constructivas. Para progresar en las soluciones no se necesita que alguien dé respuestas desde lo alto, sino que cambiamos nuestras actitudes, nuestra conducta y nuestros valores. Para enfrentar desafíos como éstos nos hace falta una idea diferente de liderazgo y un nuevo contrato social que promueva nuestra capacidad de adaptación; esperar la solución de la autoridad no es adecuado. Tenemos que concebir de otro modo y revitalizar nuestra vida cívica y el significado de la ciudadanía.”¹

Ante este panorama, si nos referimos al liderazgo dentro de una concepción ha-

bitual relacionada con las organizaciones, puede afirmarse que se lo entiende como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores para alcanzar los objetivos de su organización. También se lo entiende como la capacidad para influir sobre las personas, utilizando elementos motivacionales y no bajo presión o coerción. El liderazgo no es sólo eso, es mucho más; es tener una convicción, es tener un propósito que compartir, es tener un convencimiento de algo que se debe lograr, es convencerse que el impulso

que puede compartirse trae satisfacciones a muchos y si podemos aunar fuerzas, trabajar en equipo para construir y conseguir resultados que beneficien a muchos, habremos ampliado el espectro del alcance que en realidad, tiene el liderazgo.

Vuelvo a citar a Heifetz que afirma: “El liderazgo suscita pasión. Su ejercicio e incluso su estudio agita los sentimientos porque se ven involucrados nuestros valores. Por cierto, la palabra en si está cargada de valores. Cuando pedimos liderazgo en nuestras organizaciones y sistemas políticos, estamos reclamando algo que apreciamos. Si alguien nos pregunta <¿Prefieres tener una reputación de líder o de gerente? ¿De seguidor o de líder?>, la respuesta habitual es líder. El término liderazgo implica nuestra imagen de nosotros mismos y nuestros códigos morales.

El concepto de liderazgo es normativo porque la gente lo piensa con las imágenes implícitas de un contrato social. Imaginémonos las diferencias de conducta que resultan según se piense que el liderazgo significa influir sobre la comunidad para que siga a un líder, o que significa influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas. En el primer caso, la característica del liderazgo es la influencia; un líder logra que la gente acepte su visión, y las comunidades aborden sus problemas volviéndose hacia él. Si algo marcha mal, la culpa la tiene el líder. En el segundo caso la medida del liderazgo es el progreso en la solución de los problemas, y las comunidades logran ese progreso porque los líderes las desafían y las ayudan a hacerlo. Si algo marcha mal, la culpa es conjunta de los líderes y la comunidad.”

Lo cierto es que toda organización debe trabajar en busca de resultados, para ello tiene que encontrar un equilibrio entre las dos acepciones del liderazgo; si tiene un visionario asegurará sus éxitos, si tiene un conductor hacia la solución de sus problemas logrará el crecimiento y generará impactos. Esto, es aún más contundente, si el líder es el Ejecutivo, el Gerente, quien tiene además la opción de ejercer autoridad formal sobre un equipo de trabajo que lo secunde y soporte en su accionar. Así, todos en conjunto, contribuirán y pondrán su esfuerzo en la construcción hacia los resultados, asumiendo nuevos retos y permitiendo mayores satisfacciones que contribuyan a alcanzar un alto grado de motivación.

Las organizaciones en un “mundo cambiante”, no hacen otra cosa que elegir uno de los siguientes caminos alternativos, unas

asumen el cambio evolutivo, respondiendo mediante la adaptación a los cambios que provienen del entorno; otras se alinean con el cambio revolucionario que implica realizar transformaciones radicales desde la base, se preparan para anticiparse a los cambios y hasta los generan; las más estructuran el cambio a través de un proceso sistemático, es decir ordenado e integral, compatibilizan las presiones externas con las internas, responden a un plan de largo plazo y establecen indicadores con los cuales practican su proceso de medición, el cual les sirve para su propia retroalimentación, crecimiento y permanencia; en definitiva, se sumergen en un proceso de gestión del cambio.

La gestión del cambio nos lleva a proyectar una nueva visión de organización

El alineamiento estratégico es un proceso de cambio, y por ello requiere un liderazgo visible de todos los niveles gerenciales de la organización.

donde destacan la planeación estratégica, la toma de decisiones estratégicas y operativas y el control de gestión estratégico, conceptos que se aplican en las organizaciones modernas bajo la conducción gerencial, lo que nos permite incorporar otro concepto, el de Gerencia Estratégica.

Uno de los aspectos que más se destaca en la Gerencia Estratégica es la capacidad de alinear los planes de largo con el corto plazo y generar un encadenamiento entre las definiciones y las acciones, es sobre esto que Humberto Serna Gómez enfatiza: “Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia. Ésta debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización.

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas uno es el dirección estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de las que tanto oímos en estos días, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y el mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto, un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis.”²

Uno de los temas propuestos para atender esta ligazón necesaria en las organizaciones es el “alineamiento estratégico” que se entiende como “el proceso mediante el cual una organización construye una visión

compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.”³ El alineamiento estratégico para hacerse efectivo debe cumplir un ciclo conformado por la planeación, la difusión, la operacionalización de la estrategia y la evaluación, revisión y ajuste. En este proceso el rol de la gerencia es de vital importancia y esto se explica de la siguiente manera: “El alineamiento estratégico es un proceso de cambio, y por ello requiere un liderazgo visible de todos los niveles gerenciales de la organización. La estrategia tiene que ser claramente difundida por los líderes de la organización. Los gerentes en todos los niveles deben involucrarse en este proceso de difusión como condición para asegurar credibilidad en la estrategia. Los valores organizacionales son el conjunto de

creencias que una organización tiene sobre lo que hace. El liderazgo en el proceso de cambio tiene que inspirarse en estos principios organizacionales con mucha fuerza y consistencia”⁴

El liderazgo en un mundo cambiante, debe finalmente orientar sus esfuerzos hacia el nuevo paradigma de la información, a través del cual podrá desarrollar un nuevo sistema de información, el que es considerado como la herramienta más importante para la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales. La gerencia en las instituciones, debe asumir el liderazgo en la transición hacia la aplicación de la nueva tecnología de la información, estando consciente que esta frente a un nuevo desafío, el desafío del aprendizaje, el de comprender que el mañana será diferente al hoy y que por tanto, debemos estar preparados para adherirnos al nuevo conocimiento, a otras actitudes y habilidades para encarar los cambios y continuar en la búsqueda de mayores éxitos que la sociedad demanda de los gerentes-líderes orientados hacia el futuro, para que sean los conductores capaces de beneficiarse con la oportunidad que les da el proceso de cambio, y asuman la responsabilidad de lo que esto conlleva; pues solo así, contaremos con los líderes de nuestro propio destino quienes creen las condiciones para poder vivir mejor.

¹ Liderazgo sin respuestas fáciles. Ronald A. Heifetz. Paidós Estado y Sociedad. Barcelona, Buenos Aires, México. Primera Edición 1997.

² Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. Pág.239

³ Ibidem. Pág. 240

⁴ Ibidem. Págs. 244 y 246

Gestión de riesgos en la Entidades de Fiscalización Superior (EFS)

Resumen: Lic. Víctor Hugo Jiménez,
Encargado de Calidad (hasta octubre de 2007)

En la Contraloría General de la República (CGR) se realizó la traducción del documento la "Información Adicional en la Gestión de Riesgos en las Entidades (EFS)" para la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). En el presente artículo se presentarán algunos elementos destacados del citado documento, que se pondrá a consideración en la reunión del Congreso de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INCOSAI) a realizarse en los Estados Unidos Mexicanos durante el mes de noviembre.

El documento originalmente se elaboró en el Subcomité de Estándares de Control Interno de la INTOSAI, presidido por el señor F. VANSTAPEL Presidente Ejecutivo de la Corte de Cuentas de Bélgica, autoridad que en julio del presente año solicitó formalmente a la Contraloría General de la República de Bolivia colaborar con la traducción del documento, considerando anteriores participaciones en las que la CGR tradujo al castellano documentación de INTOSAI, por ejemplo la "Guía de Normas de Control Interno para el Sector Público" (2004).

Gestión de Riesgos en las Entidades (EFS)

El documento realza ciertas definiciones que permiten la contextualización de la redacción del mismo, partiendo sobre definiciones que son de común aceptación en la comunidad de EFS.

Qué es la Gestión de Riesgos de la Entidad

1.1 Definición

1.2 Gestión de Riesgos del COSO: Marco integrado de trabajo que establece que la gestión de riesgos de la entidad, enfrenta riesgos y oportunidades afectando la creación de valores o la preservación de éstos, definidos de la siguiente manera:

"Gestión de riesgos de la entidad, es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, la gerencia y el personal, que aplica en el planteamiento de la estrategia y a lo largo de la entidad; está diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de objetivos de la entidad" (modelo 2004 de COSO ERM)

1.2.1 En el sector público los términos creación y preservación de valor no tienen una directa relevancia como en el sector privado. Sin embargo, la definición es utilizada ampliamente con el propósito de aplicarse a todos los sectores y tipos de organizaciones que sea posible. En la medida de lo posible al sustituir la creación y preservación de servicio por la creación y preservación de valor, esta terminología podrá ser plenamente aplicable en las entidades del sector público.

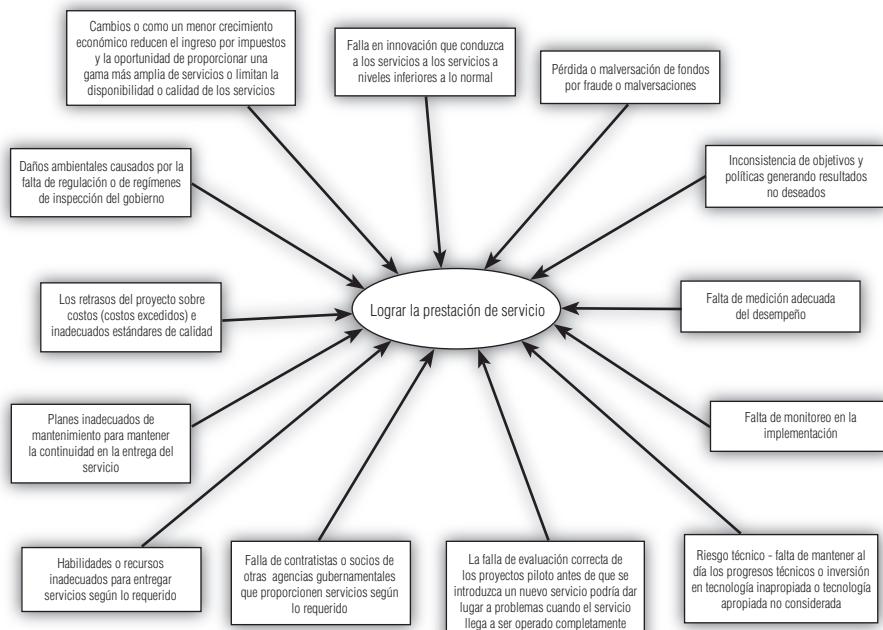
Posteriormente y luego de algunas definiciones adicionales la guía refleja algunos de los riesgos más comunes que limitan a las entidades del sector público en la otorgación de un adecuado servicio o en la producción de determinados bienes

Subsiguientemente la guía identifica el marco de trabajo integrado para gestionar riesgos en las Entidades de Fiscalización Superior (y cualquier otra entidad en general) denominándolos Componentes de la Gestión de Riesgos de la Entidad (GRE)

La Gestión de riesgos de la entidad, consta de ocho componentes interrelacionados. Éstos fueron derivados de la manera cómo la administración lleva a cabo un negocio y fueron integrados con el proceso de gestión. Los componentes son:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos/sucesos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Cuadro: Algunos riesgos típicos que las entidades del Gobierno enfrentan



En la aplicación de los componentes de la gestión de riesgos de la entidad, ésta debería considerar todos los alcances de sus actividades en todos los niveles de la organización. La administración debería también considerar nuevas iniciativas y proyectos usando el marco de trabajo de la gestión de riesgos de la entidad (GRE).

Posteriormente el documento describe cada uno de los componentes y explica la manera de comprender el concepto para así facilitar la posterior implantación del mismo.

Ambiente interno

El riesgo ambiente/contexto abarca el tono de una organización, influenciando la conciencia del riesgo a toda su gente y es la base para todos los componentes de la Gerencia de Riesgos de la entidad, proporciona disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno influyen en la filosofía de la gestión de riesgos de la entidad; su tendencia al riesgo; el descuido del consejo de administración; integridad y valores éticos, competencia del personal; formas de asignar autoridad y responsabilidad, organización y desarrollando al personal.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es el establecimiento de los objetivos, que tienen que estar alineados con el enfoque al riesgo por la entidad, orientados a su vez a los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

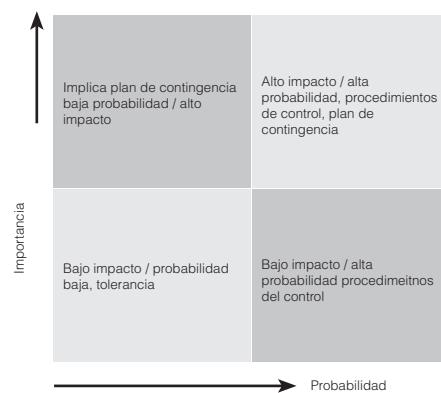
Identificación de eventos/sucesos

La gerencia identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían la entidad. Los eventos/sucesos necesitan ser clasificados, si representan oportunidades o al contrario afectarán la capacidad de la entidad (riesgos) para implantar la estrategia y alcanzar los objetivos con éxito. Cuando la gerencia identifica los eventos, considera una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades,

en el contexto del alcance pleno de la entidad.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar el grado de amplitud con que eventos potenciales impactarán en el logro de objetivos. La gerencia debe evaluar estos acontecimientos a partir de dos perspectivas – probabilidad e impacto – usando una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben ser evaluados individualmente o por categoría sean su impacto a través de la entidad. Los riesgos se evalúan sobre una base inherente y residual.



Respuesta a los riesgos

Evaluados los riesgos relevantes, la gerencia determina cómo responder a ellos. Las respuestas a los riesgos incluyen la transferencia, tratamiento, interrupción de la actividad y tolerancia del riesgo. Al considerar su respuesta, la gerencia evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, de seleccionar aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo deseado. La gerencia debería identificar también cualquier oportunidad de ampliación que pueda existir y asumir una perspectiva amplia de riesgo de la entidad o bien un portafolio de riesgos.

Actividades de control

Las actividades del control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la gerencia ante los riesgos. Las actividades del control tienen lugar a través de la

organización, a todos los niveles en todas las funciones. Las Guías para los estándares de control interno para entidades públicas incluyen información detallada sobre controles efectivos; esta adición no intenta nada más que incorporar los controles internos en el contexto de la gestión de riesgos de la entidad.

Información y comunicación

La gestión de riesgo requiere específicamente que una entidad capture una amplia gama de información para alcanzar los objetivos de control interno, por ejemplo, la focalización en objetivos estratégicos requiere como resultado amplia información de salida. Además la utilización que se le da a estos datos es levemente diferente. Los datos históricos permiten que la entidad mantenga su funcionamiento actual según con sus objetivos, planes y expectativas, facilitando alertas tempranas de eventos potenciales que merezcan la atención de la Gerencia. Los datos actuales permiten determinar si se mantiene una perspectiva en tiempo real de los riesgos existentes en un proceso, función o unidad, e identificar variaciones frente a las expectativas. Esto permite a la entidad determinar si se mantiene operando dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como ya se ha comentado antes, estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado, para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades, de reporte y de cumplimiento, la comunicación también debe tener lugar en un sentido más amplio, diseminando la cultura corporativa, ocupándose de expectativas, cubriendo las responsabilidades de los individuos y grupos, así como otras materias relevantes.

Monitoreo

La gestión de riesgo de la entidad se monitorea cuando el funcionamiento de sus componentes cada cierto tiempo, lo que se puede llevar a cabo con actividades de monitoreo, evaluaciones independientes o combinación de ambas técnicas. Las deficiencias en la gestión de riesgo de la entidad necesitan ser divulgadas a un nivel apropiado reportando los temas más importantes a la gerencia superior y gerencias para que la entidad mejore sus procesos.

Contraloría
General de la República

B O L I V I A



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
LA PAZ - BOLIVIA