

Revista

Año 3  
Número 9

# Control Gubernamental

Revista Trimestral de la Contraloría General de la República

## 80 años de la Contraloría

Los inicios de la  
Fiscalización en Bolivia

Primeros pasos de la  
Fiscalización en el País

Creación de la Contraloría  
General de la República,  
una historia a través de  
sus contralores

Gerencia Departamental  
de Cochabamba





### Comité Editorial

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

### Dirección

Ma. Rosa Winter Barbery

### Edición

Marlene Baldivieso Rivas

### Diagramación

Javier R. Antezana Calustro

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

www.cgr.gov.bo

LA PAZ - BOLIVIA

## Contenido

### Editorial

La historia nos muestra el camino a seguir ..... 1

### Institucional

Los Inicios de la Fiscalización  
Contaduría General de la República ..... 2  
Primeros Pasos de la Fiscalización en el País  
El Tribunal de Cuentas ..... 3  
Creación de la Contraloría General de la República  
Una historia a través de sus contralores ..... 5  
Gerencia Departamental de Cochabamba ..... 12  
Satisfacción del Cliente:  
Un objetivo de la Gestión de Calidad de la CGR ..... 13  
Satisfacción del Cliente: ..... 13  
Nuestro Logotipo ..... 14

### Noticias

#### Históricas

La Contraloría Intervendrá en el Municipio ..... 15  
La Contraloría fijó el plazo hasta el 30 del presente a  
Conaportes para presentar su Contabilidad al Día ..... 15  
Ricardo Fiorilo juró ayer cargo de Contralor General ..... 15

#### Actuales

Cooperación promoviendo el desarrollo local ..... 15  
Tendencias tecnológicas del siglo XXI ..... 15  
Taller de elaboración del Plan Integral de Capacitación - PIA 2008 ..... 16  
Fortalecimiento del Control Interno en las Entidades Públicas ..... 16  
Intercambio Regional sobre Capacitación Municipal ..... 16  
Encuentro Nacional de Secretarías ..... 16  
La Globalización y Problemas del Desarrollo en un  
encuentro de Economistas ..... 17  
Acuerdo de Capacitación entre el CENCAP y la  
Prefectura del Departamento de Tarija ..... 17  
Convenio Interinstitucional CGR-ENTB ..... 17  
Acto de conmemoración de los 80 años de la CGR ..... 17

### Artículos

Los efectos positivos del proceso de realización  
de las Auditorías Ambientales del año 2007 ..... 18  
Gestión Pública por Resultados, ..... 22  
Valor Público de la Gestión o Eficacia Organizacional  
Mandatos de la ley N° 1178 ..... 22

### Entrevista

Funcionarios más antiguos ..... 24

### Internacional

Historia del Relacionamiento Internacional ..... 26

### Separata:

Aporte efectivo de la Unidad de Auditoría Interna

## La historia nos muestra el camino a seguir

---

Se aprende de la historia para planificar el futuro sobre bases sólidas. En este sentido en la gestión 2008, cuando celebramos los 80 años de creación de la Contraloría General de la República de Bolivia, nos obligamos a hacer un repaso de las acciones más importantes de la Contraloría que repercutieron en la vida del país, los personajes que pasaron y dejaron sus huellas en la entidad y sobre todo rescata- mos lo positivo para que sobre esos cimientos sostengamos nuestro porvenir.

Es por ello, que al analizar la historia también analizamos los efectos y así conocemos las consecuencias que pueden tener nuestras acciones en la actualidad.

A través del tiempo la normativa que regula a la Contraloría se ha ido adecuando a las exigencias que se tienen de contar con sistemas de fiscalización y control gubernamental idóneos para que los recursos del Estado sean manejados con transparencia y licitud. Además como única forma de que los programas y proyectos para lograr el desarrollo del país respeten los criterios de eficacia, eficiencia y economía que se requieren para lograr los objetivos propuestos.

Actualmente la normativa le da a la Contraloría General de la República autonomía operativa, técnica y administrativa para cumplir con independencia, imparcialidad, probidad y eficacia sus atribuciones de control externo posterior; lastimosamente nuestra entidad no tiene autonomía financiera y sus presupuestos anuales son recortados sin tomar en cuenta las obligaciones de fiscalización y sobre todo los requerimientos de la sociedad y de los poderes del Estado.

De acuerdo a la historia y con base a la experiencia internacional de entidades de fiscalización superior en América Latina y el mundo, se ha visto la importancia y necesidad de contar con autonomía operativa y administrativa con la finalidad de que no exista ingerencia política dentro de la institución y las funciones y atribuciones se realicen de manera profesional y técnica.

A pesar de los bajos presupuestos asignados a la entidad, estamos motivados por una constante búsqueda de mejoramiento de nuestros servicios para lograr una mejora en la gestión pública boliviana, por lo que se ha iniciado la ejecución de los planes y proyectos para llevar adelante el Plan Estratégico de Fortalecimiento y Modernización Institucional 2007-2013, el mismo que ha sido compatibilizado con el Plan Nacional de Desarrollo en los ámbitos que le compete. Para llevar adelante este proyecto, en esta gestión se obtuvo un financiamiento no reembolsable de la cooperación canadiense.

Asimismo, a través del Programa Integral Anticorrupción (PIA) por primera vez en Bolivia se trata de combatir la corrupción pública de manera integral y coordinada entre cuatro entidades públicas que son: el Viceministerio de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, la Fiscalía General de la República, Unidad de Investigaciones Financieras y la Contraloría General de la República desde el ámbito de sus competencias con el apoyo financiero de los Reinos de Holanda, Suecia y Dinamarca.

La historia muestra que la Contraloría General de la República está siempre a la vanguardia buscando nuevos métodos de realizar sus atribuciones de fiscalización acorde a la tendencia de la gestión pública.

“La historia émula del tiempo, depósito de las acciones, testimonio de lo pasado, ejemplo y aviso de lo presente, advertencia de lo porvenir.”

*Cervantes*

## Los inicios de la Fiscalización en Bolivia **Contaduría General de la República**

*“La Contaduría General de la República se crea para ser la institución encargada del manejo de fondos públicos...”*

**D**urante la colonia, el Alto Perú contaba con un ente fiscalizador denominado Tribunal Mayor de Cuentas de Valores que en la época republicana pasó a denominarse Contaduría General de la República.

**Cuando se creó la República de Bolivia**, la aún pequeña organización administrativa del Poder Ejecutivo, recolectaba, disponía y manejaba recursos económicos provenientes de diversas fuentes y era el Ministerio de Hacienda el Ente que disponía y controlaba estos manejos. Posteriormente, y con el fin de tener un mayor control, esta función de controlar la tomó el Congreso de la Nación.

Se pensaba entonces que el Congreso Nacional, debido a la facultad que tenía para sancionar los presupuestos anuales, revisar y aprobar leyes financieras, etc.,

controlaría de una forma efectiva el Tesoro Público. Pero este control mostró a la larga que estaba lejos de ser efectivo puesto que el Congreso en conjunto, poco o nada conocía técnicamente si las condiciones y reglas impuestas al hacer las concesiones de fondos habían sido cumplidas o no por las instituciones y autoridades del Ejecutivo.

**La Contaduría General de la República** se crea para ser la institución encargada del manejo de fondos públicos, el evento se suscita el 25 de junio de 1827 durante el gobierno de Antonio José de Sucre quien dicta el decreto de su organización. El escenario político que acompaña el decreto de atribuciones de la nueva entidad es el de la corriente de pensamiento de la Confederación Perú-Boliviana gestada en 1828.

Durante el gobierno del Mariscal Andrés de Santa Cruz se aprueba la Ley

del 26 de octubre de 1833, para la creación de nuevos puestos en la Contaduría Pública y a la vez, se reglamentan los impuestos a objeto de reducir la deuda pública.

La Contaduría General de la República como una de sus atribuciones, establece las multas para quienes incumplan sus obligaciones a través del decreto de 1 de noviembre de 1836, el mismo año la Contaduría debía indicar formas para el examen de cuentas y sus observaciones.

En 1845, durante el desarrollo gubernamental del Gral. José Ballivián, caracterizado por proteger la economía nacional dicta un decreto con reglamento de fecha 1 de enero de 1845 en el que la Contaduría debe reorganizarse para cumplir su rol.

El gobierno del Gral. Isidoro Belzu estaba caracterizado por el populismo enfrentando a la oligarquía que reinaba, ganándose simpatía de la plebe repartiendo dinero por las calles de La Paz, en ese escenario se restablece la Contaduría General de la República el 5 de marzo de 1849<sup>1</sup>.

En 1880, después de la derrota de la Batalla del Alto de la Alianza, fue reconocido como presidente Constitucional el Gral. Narciso Campero que gobernó de 1880 a 1884, en su gobierno aprobó una nueva Constitución que guió a Bolivia hasta 1938. Durante su gestión se reestructura el Tribunal General de Cuentas, dejando de lado a lo que fue la Contaduría General de la República.



Foto de la época en que la Contaduría General de la República ejercía sus funciones como encargada del manejo de fondos públicos.

<sup>1</sup> Paravicini, Luis Carlos. *Diccionario Legislativo, La Paz, Bolivia.*

# Primeros Pasos de la Fiscalización en el País

## El Tribunal Nacional de Cuentas

*“Este Tribunal con carácter supremo, tenía por función exclusiva realizar el control fiscal del Estado con poderes amplios para la revisión y control de los actos de la administración.”*

**S**e estableció un método de control del Tesoro Nacional por el Congreso mediante la creación del Tribunal Nacional de Cuentas por Ley Orgánica del 28 de noviembre de 1883.

Este Tribunal con carácter supremo, tenía por función exclusiva realizar el control fiscal del Estado con poderes amplios para la revisión y control de los actos de la administración.

Sus resoluciones eran inapelables sobre cualquier otra autoridad gubernamental y los Jueces de dicho Tribunal (que eran cinco), sólo rendían cuenta de sus actos y responsabilidades ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Este Tribunal debía informar anualmente al Congreso Nacional de los resultados de la revisión de las cuentas que realizaba el Ministerio de Hacienda.

Pero en la práctica, este sistema de control del Tesoro Público por el Congreso Nacional mediante el Tribunal Nacional de Cuentas fue, durante años, en gran parte un fracaso. Esto fue así en la mayor parte de los países latinoamericanos donde se estableció este mismo sistema de control fiscal.

Las causas o motivos de su fracaso fueron unos políticos y otros inherentes al mismo sistema.

Los defectos, más que los beneficios, inherentes al Tribunal Nacional de Cuentas pueden resumirse de la siguiente manera:

- ▶ Las leyes que crearon los tribunales nacionales de cuentas en varios países americanos, incluido el nuestro, estaban basadas en normas y leyes que provenían del Siglo XVIII y de las bases prácticas de los tribunales de cuentas romanos. En otras palabras eran leyes anticuadas.
- ▶ Examinaba o auditaba las cuentas del Gobierno meses, incluso años, después



Foto: 1918, una calle de la época en que cumplía sus funciones el Tribunal Nacional de Cuentas

que las transacciones financieras habían tenido lugar y los funcionarios responsables de las mismas habían dejado sus cargos. Era entonces una institución que se ocupa de revisar transacciones que hace tiempo habían sido completadas, antes que una organización administrativa que examine las transacciones fiscales casi al mismo tiempo que se realizaban.

En la práctica, este sistema de control del Tesoro Público por el Congreso Nacional mediante el Tribunal Nacional de Cuentas fue, durante años, en gran parte un fracaso.

- ▶ La responsabilidad de fiscalizar y examinar las cuentas estaba distribuida entre cinco jueces en vez de estar concentrada en un solo funcionario, lo que llevaba a discrepancias y desentendimiento entre ellos por la falta de coordinación en el trabajo.
- ▶ El examen judicial de las cuentas económicas y financieras requería de procedimientos burocráticos y de oficina que generalmente llevaba meses y años antes de que se llegue a establecer y tomar una resolución final, por lo que esta

solemnidad de procedimientos llevaba a que la decisión y dictamen final se retarde por algunos años.

▶ Debido al hecho de que las cuentas finales y completas de las oficinas administrativas de las diferentes instituciones de Gobierno no tenían necesidad de ser entregadas para su revisión al Tribunal hasta después de fin de cada año o ges-

ción, podían pasar años antes de que el examen de las mismas termine, por lo que el Tribunal estaba totalmente incapacitado para presentar su informe anual actualizado al Congreso respecto a la revisión de las cuentas del Ministerio de Hacienda.

▶ El Tribunal tenía facultades para imponer sus resoluciones que resultaban de la revisión de cuentas y obligar a los funcionarios públicos que ocupaban situaciones altas a aplicar dichas resoluciones mediante funcionarios subalternos y

otros empleados, facultades y sanciones que no eran aceptadas ni cumplidas por la mayoría de los amonestados.

► El Tribunal no tenía autoridad ninguna para aplicar control preventivo sobre las operaciones financieras del gobierno.

Este Tribunal Nacional de Cuentas reconoció por sí mismo las dificultades y objeciones bajo las cuales desarrollaba su labor fiscalizadora por lo que en diferentes oportunidades apeló, tanto al Poder Ejecutivo como al Poder Legislativo, para que se enmendaran los defectos y errores de las normas y leyes bajo las cuales funcionaba con el fin de hacer de este Supremo Tribunal un medio de control fiscal más efectivo para beneficio de la Nación, pero, lamentablemente, como siempre ha ocurrido en nuestro país, estos pedidos no fueron atendidos positivamente.

En casi todos los informes y documentos relativos al trabajo de este Tribunal presentados por los Jueces a la Comisión Económica del Congreso, se hacía hincapié en las dificultades que tenía para funcionar efectiva y eficientemente.

El mismo Tribunal se refería a su Ley Orgánica como “arcaica” diciendo que los funcionarios responsables de entregar las cuentas a este Tribunal se “desentendían” de dichas leyes y presentaban sus cuentas cuando les daba la gana y que hasta algunos tesoreros y cajeros, en muchos casos, dejaban de presentar las finanzas necesarias y que sus autoridades administrativas superiores ignoraban estas y muchas otras transgresiones de la ley.

Un examen general demostró que con pocas excepciones, no se habían completado los exámenes de las cuentas por los años fiscales de 1915, 1916, 1917, 1918 y 1919 debido a la falta de informes de los tesoreros y cajeros, y peor aún, las cuentas de los años 1920, 1921, 1922, 1923, 1924, 1925 y 1926 todavía no habían sido presentadas.

Un informe de los Jueces al Congreso decía: “Los informes y documentos mencionados indican claramente la falta de respeto a la ley y a las resoluciones del Tribunal por parte de los funcionarios encargados por ley. Esta falta de respeto ha alcanzado tal grado que aún los Fiscales de



Edificio que fue ocupado por la Contraloría General de la República desde el año de su creación hasta 1976.

*Distrito han desobedecido las órdenes del Tribunal para entablar juicios civiles contra los funcionarios delincuentes. Hacemos constar que cuando la política y la amistad se interponen a la imposición de las leyes, ningún sistema de control fiscal podrá ser efectivo y bajo tales condiciones siempre seguirán la corrupción, la incapacidad, el despilfarro y la depilación de los pocos recursos de la administración pública”.*

Toda esta exposición de motivos llevó necesariamente a la creación de una

Monetaria, Proyecto de Ley General de Bancos, Proyecto de Organización del Banco de la Nación Boliviana, Proyecto de Tributación de la Propiedad Inmueble, Proyecto de Ley Sustitutivo del Impuesto a la Renta, Proyecto sobre Tarifas, Pasajes, Recargos y otros Reglamentos de Agencias de Transportes y Comunicaciones, Proyecto de Ley Orgánica del Presupuesto, Proyecto de creación de la Oficina del Tesorero de Bolivia, Proyecto de creación de una Oficina de Contabi-

Producto de la Misión Kemmerer se crea la Contraloría General de la República por Ley del 5 de mayo de 1928 con poder de efectuar auditorías previas y posteriores.

nueva instancia fiscalizadora más eficiente y de acuerdo a los tiempos. Es así que en el año 1926, el Supremo Gobierno de la Nación de entonces decide contratar un grupo de expertos en cuestiones de finanzas y control fiscal que colaboren con la reforma y modernización del Estado Boliviano, entre otras cosas, y es así que llega a Bolivia la Misión Kemmerer con este importante fin.

Esta Misión, procedente de Norteamérica, después de estudios y análisis efectuados al aparato estatal propone reformar varios aspectos de la administración como ser: Proyecto de Reforma

lidad y Control Fiscal que se llame Contraloría General de Bolivia.

Es así que, producto de esta Misión, se crea la Contraloría General de la República por Ley del 5 de mayo de 1928. Esta nueva entidad era más ágil, tenía poder de efectuar auditorías previas y posteriores y no simplemente ser correctora como la anterior, además de que su autoridad estaba centrada en un solo funcionario llamado Contralor General.

*Basado en el escrito de Francisco Mendoza y la recopilación de la Lic. Julieta Peñaloza “Una etapa en la historia de la Contraloría”*

# Creación de la Contraloría General de la República

## Una historia a través de sus contralores

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

Las innovaciones que introduce esta ley se originan en un documento denominado “La Reorganización de la Contabilidad e Intervención Fiscal del Gobierno y la Creación de una Oficina de Contabilidad y Control Fiscal”, elaborado por una misión dirigida por el señor Edwin Walter Kemmerer, que fue contratada por el Gobierno de Bolivia para estudiar y proponer reformas institucionales.

La Contraloría General de la República tenía un carácter más bien preventivo y no estaba limitada a revisar y corregir las erogaciones fiscales como era el caso del Tribunal Nacional de Cuentas. Inició sus actividades el 1 de enero de 1929, con las siguientes atribuciones:

- ▶ Supervigilar el cumplimiento de disposiciones legales en las entidades públicas.
- ▶ Implantar un nuevo sistema contable en las oficinas gubernamentales.
- ▶ Controlar a los funcionarios públicos responsables que reciban, gasten o tengan la custodia de fondos o propiedades estatales.
- ▶ Examinar y revisar las deudas y reclamos a favor o en contra del Gobierno Nacional.
- ▶ Recuperar deudas y obligaciones que resulten del examen de cuentas y documentos.
- ▶ Practicar inspecciones de los registros y procedimientos de los funcionarios que

recauden, administren o tengan a su cargo el control de fondos públicos.

### Roberto Villanueva (1929-1930)

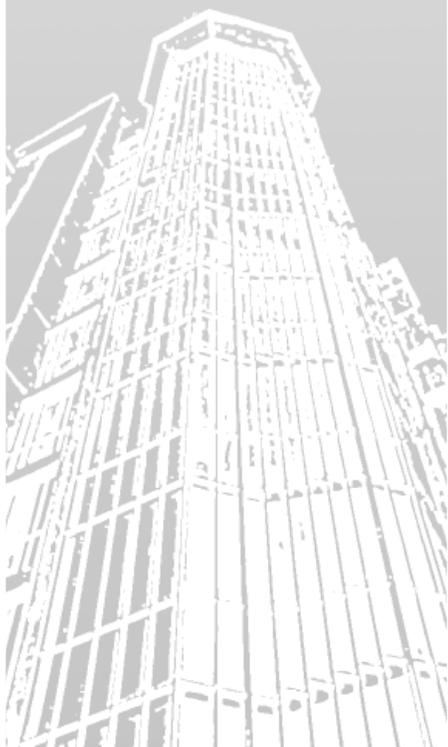
El Contralor General, era directamente responsable ante el Congreso y podía ser juzgado únicamente por la Corte Suprema de Justicia; la Contraloría era un organismo independiente de todos los Ministerios y de las demás oficinas del Estado, sujeto a la autoridad del Presidente de la República.

Es así que la CGR se constituye en la oficina central de contabilidad, estadística e intervención fiscal del Estado y donde el Contralor General tenía como apoyo inmediato a un Subcontralor, un Interventor General y un Contador General, los cuales eran nombrados por el Poder Ejecutivo a propuesta del Contralor. Asimismo, la CGR era responsable de ejercer supervigilancia de todas las oficinas públicas, mantener el control sobre todos los fondos, especies valoradas y de cualesquiera otros bienes inmuebles que pertenezcan al Estado.

La asesoría legal se constituyó como una de las reparticiones más importantes, ya que se le asignaba la delicada función de interpretar y aplicar la ley, con las siguientes atribuciones:

- ▶ Tramitar fianzas y garantías personales en la calificación, aceptación y cancelación de las mismas.
- ▶ Tribunal de Apelación, en los Pliegos de Cargo girados por defraudación de fondos fiscales.
- ▶ Organizar sumarios administrativos

En estrecha relación de trabajo con el Departamento Legal y con los de Contabilidad y Pagadores Oficiales, se organiza a partir de 1929, el Departamento de Calificación de Servicios como Sección Gestiones Anteriores. Fuera de las funciones de calificación de servicios y expedir los certificados de los mismos, en base a la documentación y planillas existentes en sus archivos, tenía la de girar pliegos de cargo a los deudores al Fisco, así como de llevar un registro de los nombramientos



expedidos por el Gobierno a favor de los funcionarios públicos.

#### **Eduardo López (1930- 1934) a Manuel Prudencio (1935). Cuatro Contralores en una etapa bélica**

Eduardo López ejerció como Contralor por 4 años durante el gobierno de Daniel Salamanca, con un escenario político-social de huelgas de los obreros de los telégrafos. El país enfrentaba una crisis económica por la baja del oro y producto también de la depresión económica internacional de aquel tiempo. Así también, se iniciaba la Guerra del Chaco, por tanto, el Contralor se desempeñó tratando de fiscalizar los recursos para invertirlos en la guerra y en defensa del petróleo.

Durante la Guerra del Chaco se cambiaron varios Contralores de la República: **Mamerto Querejazu (1934 – 1934)**, **Federico Gutiérrez (1934 – 1935)** y **Manuel Prudencio (1935-1935)**. Una de las razones para estos cambios fue posiblemente el entorno político-militar que no permitió el control de los gastos en la guerra que generó el enriquecimiento de civiles y militares involucrados en el negociado de armamentos, víveres, camiones, dieta seca y otros aditamentos, que la Contraloría General no pudo fiscalizar como dicta la Ley<sup>1</sup>.

El 25 de julio de 1934 la CGR pasa a depender del Ministerio de Fomento y el 31 de julio de 1936 pasa a depender de la CGR la oficina de Pagaduría Estadística.

#### **Jorge Zarco Kramer (1935 – 1937)**

En un clima político de desacato a la ley, el Contralor Zarco Kramer permaneció en el ejercicio público por dos años, no habiendo cumplido el periodo de gestión pública de los seis que mandaba la Ley, por razones políticas y el conflicto bélico con Paraguay.

Durante su gestión se organizó la Dirección de Bienes del Estado a fin de dar cumplimiento al Art. 11 inc. 3 de la Ley de 5 de mayo de 1928. Por tanto, esta repartición se encargaba del registro y control de todos los bienes del Estado, diseminados en el territorio de la República, a cuyo efecto se llevaban libro y kardex especiales para cada clase de bienes susceptibles de ser controlados, pero al parecer, la magnitud de tales operaciones y la escasez de medios de toda naturaleza sólo permitieron algunas tentativas orientadas a lograr tales objetivos.



#### **Pablo Ascimani Hurtado (1937-1939)**

Permaneció en su cargo por un año y siete meses.

Corresponde resaltar durante su gestión la creación de una Oficina de Despachos Oficiales dependiente de la Contraloría General de la República, mediante D.S. de 9 de marzo de 1939. Esta oficina estaba encargada de los trámites de importación y exportación de las entidades del Estado. También existía el Departamento Consular, encargado del control de la renta consular, que cooperaba al Departamento de Contabilidad, entonces dependiente de la Institución Fiscalizadora.

#### **Teddy Hartman (1939 – 1940)**

Fue posesionado por el presidente provisorio Carlos Quintanilla Quiroga. En su gestión nombró como interventor a Jorge Muñoz del Prado, con la finalidad de que hiciera cumplir la Ley de 5 de mayo de 1928.

El Contralor Hartman tuvo que fiscalizar solicitando facturas del manejo económico de la Compañía Bolivian Power, la Compañía de Fósforos de Bolivia, el pago de dietas a los jueces de Corocoro, etc.

En su gestión la Contraloría General de la República crea una Oficina Central de Despachos Oficiales.

#### **José Alcides Molina (1940-1944)**

El Contralor José Alcides Molina desempeñó sus funciones en el gobierno del presidente Enrique Peñaranda en 1940 y el primer mandato de Gualberto Villarroel López. En un contexto internacional de la Segunda Guerra Mundial en la que Bolivia exportaba materia prima como el estaño wolfran y caucho, época que se

da el surgimiento de una lucha intensa de ideologías políticas entre intelectuales pertenecientes al Partido de Izquierda Revolucionaria (PIR) y el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR). Peñaranda fue el primer mandatario que salió al exterior, pero se desconoce si rindió cuentas de sus viajes a EEUU y otros países de América Latina.

En la gestión del Contralor Molina por primera vez se cursa un oficio al señor Prefecto del Departamento de La Paz, en fecha 18 de noviembre de 1940, mediante el cual se le instruye “intervenir y contabilizar todos los bienes inmuebles del Estado”. Sin duda esta medida se constituye en un antecedente ilustrativo de un esfuerzo por inventariar los bienes del sector público. Sin embargo, no podía haberse logrado ningún objetivo de cierta magnitud por la escasa importancia que se concedía a esta función. Evidentemente en 1944, la Sección Bienes Nacionales sólo contaba con cuatro funcionarios: un contador Jefe, un Oficial Revisor, un Auxiliar y un Mensajero.

Es también en esta administración que mediante instrucciones del 27 de noviembre de 1943, se amplían las atribuciones del Departamento Legal, con la designación de un Gestor para el trámite de todos los juicios civiles y criminales y los pliegos de cargo girados por la Contraloría.

#### **Miguel Ángel Céspedes Carvallo (1944-1946)**

A partir de 1944 Miguel Ángel Céspedes estuvo a la cabeza del ente rector por dos años durante los gobiernos de Gualberto Villarroel y Néstor Guillén Olmos.

En el corto periodo de su gestión se promulgó el Decreto Ley N° 21 de fecha 1 de noviembre de 1944, por el cual se modifica la Contraloría General de la República en sus aspectos contables y legales. El mismo día por el mismo Decreto Ley se aprueba la Ley Orgánica de la Contraloría General modificando las multas, disposición que luego es abrogada.

#### **René Trigo (1947-1952)**

Ejerció como Contralor por 5 años, durante los gobiernos de Enrique Hertzog Garaizabal, Mamerto Urriolagoitia, Hugo Ballivián Rojas y el inicio del gobierno de Victor Paz Estenssoro. Su gestión se realizó en un contexto de reformas: Nacionalización de las Minas, Ley

del Voto Universal, Reforma Educativa y Reforma Agraria.

Durante el gobierno de Enrique Hertzog se sucedieron algunas disposiciones que dejaban en claro la indecisión sobre las potestades que debería tener la Contraloría como asumir las funciones de la Comisión Fiscal Permanente y la devolución de las facultades de sancionar la compra y venta de divisas.

La Contraloría General de la República no pudo mantener su reglamentación original en el transcurso de los diferentes regímenes posteriores, y es así que en un período de transición durante el último medio siglo se sucedieron cambios y arreglos a la Ley de 1928:

► Se aprueba la Resolución de precautelación de bienes del Estado, mediante D.S. N° 3559 de 24 de noviembre de 1953.

► El 24 de junio de 1954 por D. S. N° 3373, se asignó a la Contraloría General, la jurisdicción y competencia en los procedimientos de los juicios coactivos, para la recuperación de recursos fiscales ante la ausencia de una adecuada reglamentación.

► Mediante D.S. N° 3964 del 17 de febrero de 1955, se indican obligaciones en casos de defraudación o malversación.

Con la promulgación de los dos últimos Decretos, se otorga a la Contraloría General jurisdicción y competencia para los procedimientos de los juicios coactivos, cuya aplicación permitiría recuperar los fondos fiscales. De esta forma, las funciones de esta oficina se amplían y completan en su acción fiscalizadora, posibilitando así ejecutar el resultado de los trabajos que se efectúan en las instituciones estatales.

#### **Carlos López Rivas (1959 – 1964)**

Todavía en un período de transición, Carlos López Rivas fue designado Contralor mediante D.S. N° 5282 de 28 de agosto de 1959. En su gestión, mediante D.S. N° 3246 del 25 de junio de 1959, la Contraloría amplía el Departamento Jurídico con sección de juicios coactivos.

#### **Ricardo Fiorilo Camacho (1964 – 1969)**

Asumió la conducción de la CGR el 13 de noviembre de 1964, por D.L. N° 6966 durante el gobierno de René Barrientos Ortuño, Alfredo Ovando Candía y Luis Adolfo Siles Salinas.

Durante el Gobierno de René Barrientos, dentro de la Reforma de la

Constitución Política del Estado, mediante Ley de 2 de febrero de 1967, se incorpora el concepto de Control Fiscal y se institucionaliza la Contraloría General de la República, mediante las disposiciones contenidas en el Capítulo V del Régimen Económico y Financiero.

El mismo año, 1967, según los planes de política de desarrollo económico y social, en busca de la racionalización de las actividades de la Administración Pública y con el fin de lograr control sobre los ingresos y gastos de los fondos del Tesoro Nacional sobre la base de técnicas y sistemas modernos de administración financiera, se contrata un cuerpo de profesionales norteamericanos que se denomina Grupo de Reforma Fiscal del Ministerio de Hacienda.

A la conclusión de sus estudios, el indicado grupo plantea reformas estructurales y funcionales en el Ministerio de Hacienda y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, por lo que el Poder Ejecutivo aprueba, con cargo a sanción Legislativa el D. S. N° 8321 de fecha 9 de abril de 1968, por el cual se redefine la CGR como un organismo técnico administrativo de control fiscal, auditoría continua, post-auditoría y revisión administrativa.

Se dispuso entonces la transferencia de la responsabilidad de la Contabilidad Nacional al Ministerio de Hacienda, quedando la Contraloría a cargo del control gubernamental.

Con esta medida la Contraloría deja de efectuar registros contables y se limita a ejecutar auditorías “a posteriori”, revisiones interventoras y control jurídico, continuando con las funciones de control sobre la salida de fondos que pertenecen al Tesoro Nacional. Este enfoque se orienta a la existencia de Interventores asignados en todos los órganos e instituciones gubernamentales, con el fin de realizar revisiones a las transacciones antes de su ejecución para propósitos correctos y legales.

La entidad fiscalizadora quedaba bajo la autoridad de un solo funcionario con el título de Contralor General, nombrado por el Presidente de la República de una terna propuesta por el Senado. Además el Contralor General informaba al Presidente de la República y al Congreso Nacional, acerca de sus actividades. El Subcontralor General, era designado por el poder Ejecutivo a propuesta del Contralor.

#### **Luis Reque Terán (1969 – 1970)**

Asume su mandato el 27 de noviembre de 1969 por D.S. N° 90019. Las disposiciones legales importantes de su gestión fueron:

► El 2 de abril de 1970, en que se ordenó que todos los vehículos oficiales del Estado pasen a depender de la Contraloría General de la República a fin de poner orden sobre el mal uso que hacían quienes participaban del gobierno, mediante D.S. N° 9158.

► Posteriormente, el 11 de junio de 1970 por D.S. N° 9273 se autoriza castigar cargos de cuenta de pagadores oficiales.



#### **Eduardo Nava Morales (1970 – 1971)**

A inicios de la década caracterizada por los regímenes dictatoriales se cuenta con un nuevo Contralor designado por D.S. 9438 del 4 de noviembre de 1970. Por D.L. N° 9943 del 10 de enero de 1971, un inmueble en Cochabamba es transferido a favor de los empleados de la Contraloría.

#### **Paúl Palacios Murillo (1971 – 1974)**

Es nombrado Contralor mediante D.S. N° 10641 del 12 de diciembre de 1972. En su gestión de tres años y seis meses, el acto más sobresaliente fue emprender la tarea de dotar de un edificio propio para la Contraloría General.

Conjuntamente la máxima autoridad del Centro Nacional de Computación (CENACO), se acordó aunar esfuerzos para la solución de la necesidad de espacios propios, habiéndose resuelto la construcción de un edificio en copropiedad para ambas entidades.

En cuanto a las reparticiones de la entidad fiscalizadora, siempre en el marco del cumplimiento a la Ley y de conformidad a los artículos 57, 58 y 59 de

la Ley de Organización Administrativa del Poder Ejecutivo aprobada mediante Decreto Ley 10460 de fecha 12 de septiembre de 1972, se crea el Departamento de Planificación mediante Resolución N° 3/1/73 de fecha 3 de mayo de 1973. Su misión básica era asesorar al Contralor General, al Subcontralor y a las diferentes unidades de la Contraloría, en la planificación de las acciones de fiscalización, así como la formulación de planes, programas, proyectos, normas y procedimientos del Sistema de Control Fiscal. (Art. 23 de la Ley Orgánica de la Contraloría General).

En 1974 mediante Decreto Ley N° 1192 de 21 de octubre, se aprobó la Ley Orgánica de la Contraloría General y la Ley General del Sistema de Control Fiscal.

Con esta disposición legal, la CGR se mantuvo como el organismo técnico administrativo superior de Control Fiscal, con independencia funcional y administrativa, que adicionalmente ejercía como tribunal administrativo especial con jurisdicción y competencia nacional para conocer los juicios coactivos.

Entre las nuevas funciones de la Contraloría General de la República estaban:

- ▶ La auditoría posterior en los bancos estatales
- ▶ La fiscalización y control de la utilización de recursos provenientes de convenios internacionales.
- ▶ La evaluación de la legalidad y procedencia de las deudas y acreencias del Estado; y,
- ▶ La emisión de dictámenes sobre los estados financieros de las entidades públicas.

También se le otorgó un nuevo sistema de organización administrativa, convirtiendo la Oficina de La Paz en la oficina central de su sistema, con oficinas periféricas compuestas por los departamentos de auditoría interna de las diferentes instituciones dependientes del Estado, y las regionales a cargo de la Contralorías Departamentales. En este sentido, la CGR se estructuró a nivel de Administración Central y Administración Desconcentrada. El cambio se estableció en una estructura básica conformada por el Contralor General, el Subcontralor, y las Direcciones Administrativa, de Control de Bienes del Estado, Control Posterior, Control de Recaudación, Control Previo y Control Jurídico.



**Rolando Kempff Mercado (1974 – 1976)**

Asume como Contralor mediante Decreto Presidencial N° 11997 de 25 de noviembre de 1974.

Con el propósito de delimitar los campos de acción del Ministerio de Finanzas y de la Contraloría General, el Gobierno de Hugo Banzer promulgó el D.S. N° 13737 de 9 de julio de 1976, por el cual la Dirección de Control Previo de la CGR pasa a depender del Ministerio de Finanzas con control de sus direcciones.

Con esta medida el Ministerio de Finanzas se hizo cargo del control previo del gasto presupuestario, asumiendo también la labor de los Interventores, por lo que en esa época había la impresión de que con la citada medida se mutiló una de las funciones más importantes de la CGR pues se pensaba que esta entidad era ante todo, control previo, ejercido por los interventores.

**Fadrigue Muñoz Reyes (1976 – 1977)**

Es designado Contralor con el D.P. N° 13575 del 17 de mayo de 1976. En su gestión se aprueba el Decreto Ley N° 14933 del 29 de septiembre de 1977, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley del Sistema de Control Fiscal y la Ley de Procedimiento Coactivo Fiscal.

El Art. 11 del Decreto introduce como innovación en la estructura de la Contraloría, la Secretaría General como unidad de apoyo administrativo. Asimismo, contempla la creación de la Dirección Técnica, cuyas funciones se especifican en los artículos 51, 52, 53 y 54.

Asimismo, los Arts. 58 y 59 prevén la organización de Contralorías Distritales, como unidades dinámicas y coadyuvantes a las Contralorías Departamentales, a nivel de determinadas circunscripciones

provinciales en función de su importancia política-económica y de los programas de desarrollo nacional.

El Decreto mantuvo las atribuciones centrales de la CGR, transformando las Direcciones de Control Previo y Posterior, en Direcciones de Auditoría Técnica.



**Walker Humerez Zapata (1977- 1977)**

Ejerce como Contralor por pocos meses mediante D.P. N° 15068 del 13 de octubre de 1977, en su administración se promulga el D.L N° 15103 del 9 de noviembre de 1977, que aprueba las Modificaciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, derogando el artículo 57 de la Ley del Sistema de Control Fiscal, referente a la intervención en la firma de contratos que suscriben las entidades públicas.

El D.S. N° 1514 del 25 de noviembre de 1977, abroga la anterior disposición, restituyendo el artículo entonces derogado.



**Manuel Mercado Montero (1977 – 1978)**

Asume como Contralor el 27 de diciembre de 1977 mediante D.P. N°

15218. Durante su gestión la Contraloría General de la República celebra sus 50 años.



**Eduardo Soriano Badani (1978 – 1978)**

Fue nombrado Contralor por D.S. N° 15692 del 27 de julio de 1978 durante la presidencia de Juan Pereda Asbún.

**Antonio Obando Rojas (1978 – 1979), (1981-1982)**

Asumió como Contralor el 6 de diciembre de 1978 mediante D.S. N° 15989 durante el gobierno de David Padilla Arancibia.



**Manuel Morales Dávila (1979-1980)**

Asume la Contraloría en agosto de 1979, elegido por 10 años, pero el golpe de Estado le hizo cesar sus funciones en julio de 1980.

Por Ley N° 493 de 29 de diciembre de 1979 se restituye a la Contraloría General de la República las funciones de contabilidad Fiscal del Estado y Control Previo. En consecuencia, los bienes, servicios y personal de estas funciones, es decir los funcionarios del Control Previo, fue-

ron transferidos a la Contraloría General a partir del 1 de enero de 1980, debiendo ambas entidades reflejar esta modificación en el presupuesto para la próxima gestión.

**Elías Belmonte Pabón (1980 – 1980)**

Fue designado Contralor por D.S. 17532 el 22 de julio de 1980 durante el gobierno de Luis García Meza.

**Adolfo Ustarez Ferreira (1980 – 1981)**

Fue nombrado Contralor por D.P. N° 17749 del 28 de octubre de 1980, durante el gobierno del Luis García Meza. En 1981 aprueba por Resolución el valor actualizado de la Piscina Olímpica de Alto Obrajes de La Paz.

**Remberto Iriarte Paz (1981 – 1981)**

Asume la jefatura de la CGR por D.P. N° 18224 del 28 de abril de 1981 durante el gobierno de Luis García Meza. Aprueba la primera reunión de la OEA por D.S. 18527 del 24 de septiembre de 1981.



**Antonio Obando Rojas (1981-1982)**

Retornó como Contralor mediante D.S. 18587 del 8 de septiembre de 1981.

Por D.S. N° 18953 del 19 de mayo de 1982, se modifica la Ley 493, restituyendo al Ministerio de Finanzas el Control Previo y manteniendo para la Contraloría General de la República el Control Externo o post auditoría.

El Decreto disponía que el personal de la Contraloría General de la República que realizaba las funciones de Control Previo pasara con sus respectivas partidas presupuestarias al Ministerio de Finanzas, dependiendo de esta institución en todo lo administrativo.



**Mario Candia Navarro (1982 – 1982)**

Asumió como Contralor el 26 de julio de 1982 mediante D.P. N° 19077, durante el gobierno de Guido Vildoso.

**Antonio Sánchez de Lozada Sánchez Bustamante (1982 – 1992)**

Fue nombrado Contralor por D.P. N° 19246 del 1 de noviembre de 1982. Ejerció su gestión durante los gobiernos de Hernán Siles Victor Paz Estenssoro y Jaime Paz Zamora.

En su gestión se produce un viraje de 180 grados por las reformas estructurales que implementó y aplicó en el transcurso de los 10 años de su administración.

El 5 de abril de 1989 con D.S. N° 22165 se aprobaron los ajustes al Sistema de Control Gubernamental y de su Órgano Rector, la Contraloría General de la República.

Las principales disposiciones de este Decreto se resumen de la siguiente forma:

► La Contraloría General de la República, con autonomía en el cumplimiento de sus funciones, se constituye en el órgano rector del control gubernamental; ejerciendo además, la supervigilancia sobre las normas y funcionamiento de la Contaduría General del Estado y de los sistemas contables del Sector Público que comprende el funcionamiento de los sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad, es el Ministerio de Finanzas.

► El Control Gubernamental estará integrado por los Sistemas de Control Interno y de Control Externo.

► El Desarrollo de los sistemas de administración y control estará bajo la dirección de órganos rectores con facultad para emitir las normas básicas, los reglamentos y aprobar los de carácter secundario o específico relativo a la organización, diseño y funcionamiento de los sistemas, promover su implantación y evaluar su operatividad.

El 20 de julio de 1990 se aprueba la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

La Ley N° 1178 conocida entonces como Ley SAFCO regula los sistemas de administración y de control de los recursos del Estado, así como su aplicación mediante la programación, organización, ejecución y control de la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.

Dicha norma creó en principio 5 órganos rectores de sistemas que tienen entre sus atribuciones principales las de formular y aprobar las normas básicas para los siete sistemas de administración pública y uno de control previstos en el modelo. Estas normas son la base y orientación de los reglamentos de administración y control para el funcionamiento de las entidades del sector público, indistintamente de su naturaleza y finalidad.

El modelo establecido por la ley 1178 tiene cuatro objetivos fundamentales: la programación, organización, ejecución, y control de la captación y uso de los recursos públicos; la disposición de información útil y confiable; la responsabilidad del servidor público por la forma y resultados de su gestión y el desarrollo de la capacidad administrativa para restringir el manejo incorrecto de los recursos públicos.

Las atribuciones y responsabilidades de la CGR están reguladas por la Ley N° 1178 y el ejercicio de sus atribuciones reglamentado mediante D.S. N° 23215 de 22 de julio de 1992.

Las atribuciones para la Contraloría General se pueden resumir de la siguiente forma:

- Emitir las Normas Básicas de los Sistemas de Control Gubernamental Interno y Externo Posterior.
- Realizar y supervisar el Control Externo Posterior a través de las auditorías y evaluaciones.
- Evaluar la eficacia de los Sistemas de Control Interno en las entidades públicas.
- Ejercer la supervigilancia normativa de los Sistemas Contables del sector público.

- Promover el establecimiento de los Sistemas de Contabilidad y Control Interno.
- Conducir programas de capacitación y especialización de servidores públicos.

El 3 de noviembre de 1992, mediante D.S. N° 23318-A, se aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

En la gestión de Antonio Sánchez de Lozada, Contralor que aplica la Ley N° 1178, se moderniza la administración estatal y se realizan cambios en la entidad fiscalizadora. Bajo la premisa de achicar el Estado, esta etapa se redujo aproximadamente al 50% del personal, hecho que generó una fuerte resistencia comandada por el sindicato, llegando incluso a dejar de funcionar la entidad por más de dos meses.



**Marcelo Zalles Barriga (1992-2002)**

Reafirmando el proceso de fortalecimiento y legitimación de las normas y de las instituciones sobre las que se asienta desde 1982 el sistema democrático en el país, a la conclusión del mandato constitucional de Antonio Sánchez de Lozada es designado Contralor Marcelo Zalles Barriga, por Decreto Presidencial 23329 del 18 de noviembre de 1992.

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, por Resolución Ministerial N° 127/2002 de 18 de junio de 2002, resuelve autorizar la publicación de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales, y el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública D.S. N° 23215 de 22 de julio de 1992.

En 1993 se complementó el proceso de normatividad básica con la emisión del Reglamento para la Contratación de Auditorías Externas o de Consultorías Especializadas para Auditoría, del Instructivo sobre Procedimientos para el Cumpli-

miento de Recomendaciones de Auditoría y Dictámenes de Responsabilidad y la actualización del Reglamento de las principales responsabilidades y funciones de la Contraloría General de la República.

En 1994, la Contraloría concluyó la elaboración de las normas secundarias que reglamentan los sistemas de Programación de Operaciones, Presupuesto, Contabilidad, Personal, Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público, siendo la primera entidad pública que cumplía con estos requisitos.

En 1998, la Contraloría elaboró y actualizó la normativa básica que rige el Sistema de Control Gubernamental.

Durante la gestión 1999, se desarrolló también una labor de actualización y elaboración de normas y resoluciones, así como la compilación y sistematización de las mismas. Como producto de ese trabajo se tiene el “Manual de Normas Básicas de Control Gubernamental” y “El Manual de Normas Internas”.

Mediante Resolución N° CGR-1/029/99 de 22 de julio de 1999, se aprobó el Plan Estratégico de Fortalecimiento del Control Gubernamental, afirmando la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias de la entidad, asignando los objetivos estratégicos a las diferentes áreas organizacionales. Posteriormente es actualizado el 28 de agosto de 2002.

En la gestión 2002, la Contraloría General de la República de Bolivia, es la primera entidad pública en el país y la primera entidad de Fiscalización Superior de Latinoamérica en obtener la certificación ISO 9001/2000.



**José Jorge Treviño Paredes (2002-2005)**

Desde el 19 de noviembre de 2002, al cabo del mandato de Marcelo Zalles Barriga, la CGR no contaba con un Contralor designado ni siquiera con carácter

interino, hasta el 18 de enero de 2003 en que se designa Contralor General interino de la República a Jorge Treviño Paredes, mediante D.S. N° 26920.

El tiempo que estuvo bajo su responsabilidad la Contraloría (2003-2005), una de sus preocupaciones iniciales fue mejorar los objetivos estratégicos de la planificación moderna y ajustar permanentemente la Ley 1178, implementación de políticas de gestión, proyectos y controles metodológicos para lograr eficacia y eficiencia de los objetivos.

La certificación ISO 9001/2000 compromete a la Contraloría a una mejora, en ese escenario se proyecta un Plan Estratégico para las gestiones 2004-2013. A través de Resolución, el 22 de enero de 2004 se aprobó el Plan Estratégico de la CGR bajo el enfoque de "Entidad Mejorada".

El año 2005 se inicia el desarrollo del portal de la CGR para Internet, que sirve de nexo entre la entidad y la ciudadanía brindándole información actualizada y útil sobre las funciones del Órgano Recorrido del Control Gubernamental.



**Osvaldo Gutiérrez Ortiz/desde 2005**

Actual Contralor designado mediante D.S. N° 28041 de 11 de marzo de 2005, quien continúa con los dogmas legales establecidos, en procura de una administración y control gubernamental eficiente de las entidades públicas, asume el compromiso de consolidar y fortalecer continuamente los procedimientos y normas que guían el accionar cotidiano del control de las entidades públicas, asume el compromiso de consolidar y fortalecer continuamente los procedimientos y normas que guían el accionar cotidiano del control de las entidades públicas. Es otro personaje con criterio

visionario, que analiza la Ley 1178 en el texto que editó la CGR, en el que realiza un análisis sobre el desempeño y aplicación de la mencionada Ley y destaca las debilidades y fortalezas.

El 2006 se aprobó el Plan Estratégico 2007-2013, en el largo plazo el "fin o impacto" del Plan se definió 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 la ejecución del Plan se definió 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".

El año 2006 arrancó el Programa Integral Anticorrupción (PIA) con el financiamiento conjunto entre gobiernos de los Reinos de Holanda, Suecia y Dinamarca, y el gobierno de Bolivia. Las entidades ejecutoras son: Fiscalía General de la República, Contraloría General de la República, Unidad de Investigaciones Financieras y la Ex Delegación Presidencial Anticorrupción, hoy Viceministerio de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, quienes se comprometieron a trabajar de manera coordinada para el mejoramiento de los procesos de prevención, detección, investigación, acusación, juzgamiento y sanción de actos de corrupción.

El 2007 se participó de una serie de actividades en la Asamblea Constituyente sobre todo en la comisión de "Otros Poderes", donde la entidad presentó su proyecto de Reforma Constitucional en lo concerniente a la Contraloría General de la República.

La CGR mediante Resolución 001/007 de 8 de enero de 2007, aprobó el Reglamento de Control de la Verificación de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas (R/CE-19) en su versión 1ª, y puso en difusión en su página web el "Sistema de Seguimiento de la Verificación" desarrollado en conformidad con las normas del Reglamento y al cual desde el 8 de enero de la gestión 2007 pueden acceder todas las personas relacionadas con el proceso. Esta verificación y su consecuente investigación contribuyen

al esclarecimiento de actos de enriquecimiento ilícito.

También se amplió el sistema de tecnología informativa, contando con los siguientes sistemas: de control de auditorías (CONAUD), de personal (SISPER), de programación de operaciones anual (SISPOA), de calidad (SISCAL), de consulta de leyes (SILEG) y de seguimiento académico (SISAC).

Con la finalidad de responder de mejor manera al mandato legal otorgado a la Contraloría General de la República en materia de capacitación y especialización de los servidores públicos, el Centro Nacional de Capacitación (CENCAP) como parte de su proceso de reestructuración impulsó la atención de manera específica de la Capacitación en el sistema de Control Gubernamental. También se han impulsado otras modalidades de capacitación a través de acercamientos directos y convenios con instituciones, para el desarrollo de nuevos cursos adaptados a los requerimientos de cada entidad incluso en idiomas nativos para llegar a los municipios del área rural.

A nivel Internacional, forma parte de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior OLACEFS; INTOSAI, entidad que agrupa a las Entidades de Fiscalización de los países miembros de la ONU; además de formar parte de la Asociación Interamericana de Contabilidad-AIC como un miembro adherente institucional en el área de gobierno.

<sup>1</sup> Antezana Ergueta, Luis. *Historia del Siglo XX. En Bolivia. Ultima Hora, Pág. 13, La Paz.*



# Gerencia Departamental de Cochabamba

La Gerencia Departamental de Cochabamba, se constituye en una unidad desconcentrada geográficamente de la Contraloría General de la República, con autonomía de gestión técnica operativa y administrativa depende de la Oficina Central, y está bajo la dirección del Gerente Departamental Lic. Eduardo Yañez.

Para lograr sus objetivos, está organizada por áreas funcionales: Gerencia de Auditoría Externa, Gerencia de Auditoría Externa en Autonomías Constitucionales, Gerencia de Control Interno y Unidad de Declaraciones Juradas.

Actualmente la Gerencia Departamental cuenta con 40 funcionarios, de los cuales 23 son varones y 17 mujeres.



Lic. Eduardo Yañez  
Gerente Departamental de Cochabamba

23 son profesionales auditores, responsables de efectuar el control externo posterior a través de la realización de auditorías a aproximadamente 50 entidades públicas de la administración departamental y nacional y a 45 municipios de tipo A, B, C y D. Un profesio-

nal ingeniero es responsable de brindar el apoyo a la ejecución de auditorías especiales relativas a inversión pública, dos abogados se encargan de brindar el apoyo técnico legal y también el asesoramiento a las diferentes comisiones de auditoría, responsables del registro de contratos remitidos por las entidades públicas y emisión de “Certificado de Información sobre Solvencia con el Fisco” a solicitud de los interesados. La parte de evaluación de los informes emitidos por las unidades de auditoría de las entidades públicas la realizan 3 profesionales.

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

Contaban con 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 y competencia reconocidas por la presente Ley y su reglamento”.

Posteriormente, mediante Resolución N° CGR-1/052/1994 de fecha 18 de octubre de 1994, la Contraloría General de la República modifica su estructura organizativa, cambiando de Contralorías Departamentales a Geren-

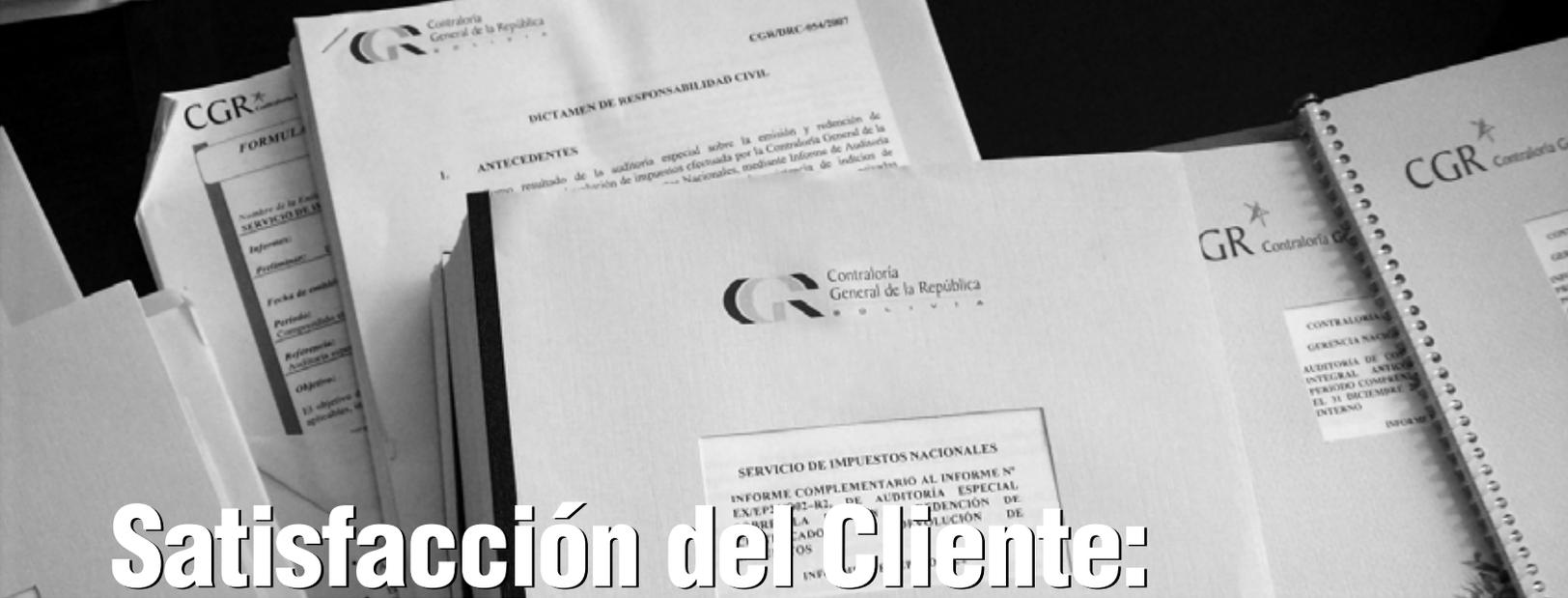


Funcionarios de la Gerencia Departamental de Cochabamba

cias Departamentales con una administración más centralizada. Sin embargo, desde la gestión 2006 se esta desconcentrando cada vez un mayor número de trámites administrativos.

## Infraestructura

La Gerencia Departamental de Cochabamba cuenta con un moderno edificio de aproximadamente 1.200m<sup>2</sup>, distribuidos en tres plantas y un altillo, ubicado en la zona central entre los pasajes Sucre y Alonzo de Ibáñez (Frente a la Municipalidad de Cochabamba), además de las áreas de trabajo, cuenta con un comedor y un auditorio para los cursos de capacitación con una capacidad de 42 participantes.



# Satisfacción del Cliente:

## Un objetivo de la Gestión de Calidad de la CGR

“La satisfacción con el trabajo de la CGR se refleja en una mayor eficiencia en las operaciones de las entidades, así como en la mejora de sus controles internos para el logro de los objetivos.”

**E**l Sistema de Gestión de Calidad de la Contraloría General de la República tiene un enfoque de satisfacción del cliente en busca del mejoramiento continuo del desempeño organizacional.

A efectos del Sistema de Gestión de Calidad, se ha definido a la Entidad Pública como “cliente” de la CGR dado que éstas utilizan los informes de auditoría; estos productos, que poseen diversas características, influyen de manera directa en la satisfacción de las necesidades de dichos clientes.

Las necesidades de los clientes establecidas son inicialmente:

- ▶ Que se informe a las entidades los objetivos de la auditoría o evaluación.
- ▶ Que las recomendaciones emergentes de la Auditorías y Evaluaciones de Control Externo posterior, se orienten a coadyuvar a la mejora de las operaciones de la entidad y a la implantación y funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control; y por tanto, a coadyuvar al logro de los objetivos de las entidades.

El 2007 se realizó la evaluación de satisfacción del cliente a través de encuestas, entrevistas y grupos focales con entidades públicas de los departamen-

tos de Tarija, Oruro, Cobija y Trinidad, de una muestra seleccionada del universo de informes de auditoría emitidos durante la gestión 2006, excepto las auditorías especiales.

Las entrevistas estuvieron dirigidas a instancias superiores, las encuestas a niveles operativos y los grupos focales directamente al personal involucrado porque reflejan con mayor especificidad la percepción y expectativas en cuanto a la labor de la CGR.

De los resultados se establece que la Contraloría General de la República informa oportunamente a las entidades sobre la realización de las auditorías, sin embargo, no tiene una comunicación adecuada puesto que es necesario que la forma de comunicarse sea más inclusiva y permita el contacto directo con los auditados.

Se sugiere una política de la CGR orientada a formentar la participación de la mayor cantidad posible de personas en las auditorías (evaluaciones), para reducir el temor que se tiene a la Contraloría y promover un mejor cumplimiento de las normas.

Se advierte que la inaplicabilidad de las recomendaciones es uno de los problemas más frecuentes en las enti-

dades, porque estas recomendaciones deben responder a casos muy particulares considerando la esencia técnica de las mismas.

Al analizar maneras alternativas de realizar los controles externos posteriores se mencionó que es muy importante no duplicar las recomendaciones entre la CGR y las UAI's evitando duplicidad de esfuerzos y mostrando coordinación en todos los niveles que ejercen control gubernamental. Sobre este trabajo, se sugirió que por transparencia, todos los resultados del control deberían difundirse por medios masivos, porque además las entidades ven a la Contraloría directamente involucrada en la lucha contra la corrupción.

La satisfacción con el trabajo de la CGR se refleja en una mayor eficiencia en las operaciones de las entidades, así como en la mejora de sus controles internos para el logro de los objetivos.

Por último, los resultados obtenidos permiten afirmar que la imagen de la Contraloría esta asociada a una cultura del terror, temor que se debe desechar y generar una cultura de información.

# Un toque de distinción: Nuestro Logotipo



Junto al proceso de cambio de la Contraloría General de la República, se encuentra también un proceso de cambio en el logotipo institucional que representa un toque de distinción en la imagen.

A partir del 5 de mayo de 1998 se adopta en la CGR el símbolo de la estrella acompañando a la sigla.

La Contraloría adoptó la estrella como su símbolo porque justamente el objetivo de todo ser humano es alcanzar el equilibrio entre los elementos de la naturaleza y sus propios componentes físicos y espirituales.

Adicionalmente, la estrella representaba las cinco "E" que rigen a nuestra institución: *Economía, Eficacia, Eficiencia, Equidad y Ética.*

La estrella de cinco puntas o pentagrama, ejecutada de un solo trazo, ha sido encontrada en los documentos más antiguos, y es muy anterior a los caracteres escritos.

Esquemáticamente, representa un hombre alzado sobre sus dos pies y con los brazos separados. Representa también la mano que tiene cinco dedos y es el principal órgano del sentido del tacto. Gracias al perfecto acuerdo de los cinco puntos converge los principios masculino y femenino.

**CGR**  Contraloría General de la República

Para el aniversario número 77 de la CGR, el 2005 se realizó un concurso interno para la presentación de propuestas del nuevo logotipo que contó con la participación de varios funcionarios con propuestas novedosas, las cuales en su conjunto y con el apoyo de la parte técnica dieron origen a la nueva imagen.

El nuevo logotipo está relacionado con la tendencia que existe para la elaboración de esta simbología. Más estilizado y moderno que obliga a interpretar y analizar las letras para conocer su signifi-

cado, buscando una proyección efectiva de la nueva imagen. Esta compuesto por las siglas CGR y las palabras Contraloría General de la República-Bolivia. Se articula en base a los colores azul y plomo.

El color azul se asocia a la *estabilidad, templanza y profundidad.* Es un color sobrio institucional y sólido que representa la *fuerza, el poder, la confianza, sabiduría, inteligencia, fe y verdad.* El gris es la *naturalidad, la solidez y la estabilidad.* Ambos colores reflejan la esencia de la Contraloría.

 **Contraloría  
General de la República**  
B O L I V I A

### Noticias Históricas

#### La Contraloría Intervendrá en el Municipio

La noticia que salió en el periódico **La Razón** el 13 de enero de 1929 se refiere a una carta que envió el Contralor Roberto Villanueva al Presidente del Concejo Municipal de La Paz en la que en una parte del texto dice: “Se consumaron varias irregularidades en 1928 en el manejo e inversión de fondos comunales...” “...Iniciadas las funciones de esta oficina el primero del mes en curso gradualmente ejercerá sus deberes con la estrictez que es necesario proceder en servicio de los intereses comunales.”



#### La Contraloría fijó el plazo hasta el 30 del presente a Conaportes para presentar su Contabilidad al Día

El Diario, 10 de septiembre de 1959.



primera institución fiscalizadora del país si las acusaciones tienen fundamento o más bien tienden a dañar a la dirigencia del deporte nacional

El Directorio del Círculo de Periodistas Deportivos de Bolivia, entrevistó al Contralor General Dr. López Rivas y le entregaron una nota en la que se hace historiación de lo ocurrido el mes de abril pasado a la fecha, lapso durante el cual se suscitaron denuncias y otras con respecto al manejo de Conaportes.

Los periodistas deportivos solicitan la aceleración del trámite que está haciendo la CGR para que en un plazo breve la opinión pública pueda conocer de parte de la

#### Ricardo Fiorilo juró ayer cargo de Contralor General

El Diario, 14 de noviembre de 1964



ionados por la deficiencia administrativa.

Al respecto, señaló que su gestión que se inicia está encaminada a superar tales deficiencias administrativas, estableciendo procedimientos correctos para un mejor desenvolvimiento fiscalizador.

Finalmente prometió cumplir con eficiencia y honestidad las altas funciones de Contralor General de la República.

En sencillo acto efectuado ayer en el despacho presidencial, juró al cargo de Contralor General de la República, el Coronel Ricardo Fiorilo.

A la ceremonia presidida por el presidente Gral. René Barrientos, asistieron 8 ministros de Estado y casi la totalidad de empleados de la Contraloría.

En breve discurso, el Coronel Fiorilo, luego de su juramento de ley, señaló que los principales obstáculos con que se tropieza para la fiscalización estatal son ocasionados por la deficiencia administrativa.

#### Cooperación promoviendo el desarrollo local

Al inicio del presente año se firmó un convenio de cooperación entre la Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH y el CENCAP de la Contraloría General de la República con el objetivo de mejorar la oferta de capacitación destinada a administraciones municipales a fin de que éstas ejerzan sus funciones con mayor eficacia, eficiencia y cercanía al ciudadano.

El proyecto busca apoyar procesos de descentralización en Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia a través de la sensibilización de los principales actores en los procesos de descentralización; la formación de redes de capacitación; el desarrollo de las capacidades de capacitación ejemplares; y el fomento de la economía local.

En Bolivia la organización contraparte es el CENCAP y la meta principal es que las administraciones municipales sepan aprovechar mejor sus posibilidades de acción y ejercer con mayor eficacia su misión dedicada al desarrollo a nivel local. Para ello se implementarán módulos de capacitación en torno a temas específicos.

#### Tendencias tecnológicas del siglo XXI

La Contraloría General de la República participó de la Conferencia Interamericana de Auditoría y Tecnología- AUDITEC 2008 realizada del 16 al 18 de marzo en Orlando-Florida. La CGR en su calidad de miembro adherente de la AIC estuvo representada por el Contralor Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz.

El evento auspiciado por la Asociación Interamericana de Contabilidad tuvo el objetivo de ofrecer un espacio a los auditores para renovar conocimientos en su campo y en particular en el relacionado a la tecnología.

En los tres días se realizaron exposiciones de temas referentes a las tendencias tecnológicas del siglo XXI, en virtud a que la tecnología cambia constantemente y es la encargada de expandir la información a lo largo y ancho del mundo.

Entre los temas que se abordaron en la conferencia son de destacar: la factura electrónica; el reporte financiero electrónico; el fraude tecnológico; el lavado de dinero y la tecnología; y el boom inmobiliario de EEUU como lección de control y revisión.

## Taller de elaboración del Plan Integral de Capacitación - PIA 2008

Assumiendo la responsabilidad para coordinar la ejecución del Plan Integral de Capacitación-PIA, el CENCAP llevó adelante entre los días 25 y 26 de marzo de la presente gestión, el “Taller de Elaboración del Plan Integral de Capacitación- PIA 2008”, en el que participaron representantes de las entidades que conforman el programa: Contraloría General de la República/CENCAP, Ministerio Público, Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción y la Unidad de Investigaciones Financieras.

Dicho taller permitió definir una estrategia de capacitación en el marco de las competencias de cada una de las instituciones, para satisfacer necesidades de capacitación común a las cuatro entidades, así como de actividades de difusión (seminarios de capacitación) enfocadas a acciones de prevención en la lucha contra la corrupción.

La **capacitación común** responde a temáticas identificadas, como las más relevantes, para coadyuvar la articulación de esfuerzos en materia de prevención, detección, acusación y sanción de actos de corrupción en el sector público, en el marco de las competencias institucionales de cada una de las entidades que conforman el programa PIA.

La **capacitación preventiva** estará dirigida a entidades de mayor vulnerabilidad, con el propósito de que cada una de las entidades que conforman el PIA a través de un mensaje reflexivo, promuevan una mayor conciencia respecto a la lucha contra la corrupción en la administración pública.



## Fortalecimiento del Control Interno en las Entidades Públicas

La Subcontraloría de Control Interno a través de la Gerencia Principal de Control Interno y el Centro Nacional de Capacitación-CENCAP, con la finalidad de promover una mayor conciencia sobre la importancia del control interno en la gestión pública, viene desarrollando una estrategia de acercamiento directo a las entidades públicas, mediante la ejecución del programa “Fortalecimiento del Control Interno en las Entidades Públicas” conformado por cuatro seminarios:

“Responsabilidades emergentes de la operatoria del SAP”

“Responsabilidades emergentes de la operatoria del SABS”.

“Reglamento del Control de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas”.

“Importancia del Control Interno en una Gestión Pública por Resultados”.

Entre el 5 y 14 de marzo de 2008 se ejecutaron dos ciclos del programa en la Corporación del Seguro Social Militar-COSSMIL, tanto para la oficina central como para el complejo hospitalario de la zona de Miraflores y se dio una participación masiva de su personal.

Experiencia similar se dio entre el 15 y 18 de abril para personeros del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Iniciativas como estas permiten una presencia institucional de la Contraloría General de la República en las entidades del sector público basada en un accionar preventivo para que las entidades públicas asuman mayor responsabilidad en control interno.



## Intercambio Regional sobre Capacitación Municipal

Con el auspicio de in Went, el Gerente Nacional de Capacitación, Lic. Alcides Molina, participó en el primer evento regional para este año del Programa CAPACIDADES (Fortalecimiento de capacidades para procesos de descentralización en Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia, 2007 – 2009), titulado “Hacia un sistema de capacitación municipal: Intercambio Regional sobre capacitación para el fortalecimiento de capacidades municipales”. El objetivo del encuentro realizado del 26 al 28 de marzo en Lima-Perú, fue intercambiar experiencias y conocer herramientas exitosas en la capacitación municipal.

Constituyéndose Bolivia en uno de los actores claves de la región andina en este tema, la exposición del Lic. Molina permitió conocer y evaluar la experiencia boliviana, contribuyendo de esta forma en la elaboración de criterios para módulos de capacita-



ción municipales.

## Encuentro Nacional de Secretarías

Con el patrocinio de la Contraloría General, un grupo de secretarías asistió al VI Encuentro Nacional de Secretarías Ejecutivas y Asistentes de Gerencia, auspiciado por la Universidad de Ciencias Administrativas y Tecnológicas (UCATEC) de la ciudad de Cochabamba. El evento realizado el 18 y 19 de abril del año en curso, contó con la participación de más de 170 secretarías de diferentes entidades públicas y privadas del país.

Los temas que conformaron dicho seminario permitieron ampliar y actualizar los conocimientos en temas como: Organización y planificación en el trabajo; Protocolo oficial y empresarial; Marketing; Imagen y comunicación; Servicio y atención al cliente; Habilidades de gestión y liderazgo; Gestión de la documentación y el archivo; Correspondencia comercial; Taller de trabajo en equipo y; Tecnologías para secretarías Internet y Word.

## La Globalización y Problemas del Desarrollo en un encuentro de Economistas

**D**el 3 al 7 de marzo en la ciudad de la Habana Cuba se realizó el X Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo, organizado por la Asociación de Economistas de América Latina y El Caribe y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. La Contraloría General de la República estuvo representada por el Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortíz.

El evento revisó las principales conclusiones de los nueve encuentros anteriores y las alternativas propuestas que fueron constatadas con la realidad, contó también con exposiciones de temas destacados como: las nuevas tendencias en el proceso de globalización y su impacto en las economías subdesarrolladas; el impacto económico y social de las políticas neoliberales y los regímenes cambiarios en economías emergentes y su impacto macroeconómico; entre otros.

Este encuentro se realiza cada año con la presencia de economistas provenientes de universidades y centros de investigación de todos los continentes, participaron de él siete Premios Nobel de Economía y dos Premios Nobel de la Paz, así como los organismos financieros multilaterales, la OMC, las agencias de Naciones Unidas y organizaciones regionales e internacionales que abordan estos temas.

## Acuerdo de Capacitación entre el CENCAP y la Prefectura del Departamento de Tarija

**E**l pasado 29 de de abril se firmó un acuerdo de capacitación entre el CENCAP y la Prefectura de Tarija representados por el Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz, Contralor General de la República y el Lic. Mario Cossío Cortez, Prefecto del Departamento de Tarija.

El acuerdo pretende coadyuvar mediante un proceso de capacitación al fortalecimiento de la Prefectura del Departamento de Tarija, en la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos, la generación de información útil, oportuna y confiable, que permita la rendición de cuentas, de manera tal de incrementar la credibilidad de la ciudadanía acerca del manejo de los recursos públicos.

Se busca principalmente satisfacer las necesidades de capacitación de los funcionarios públicos de la Prefectura tarijeña en temas específicos referidos a los sistemas que componen la Ley N° 1178.

## Acto de conmemoración de los 80 años de la CGR

**E**n mayo pasado, la Contraloría General de la República conmemoró sus 80 años de creación en un acto realizado en el Patio Siglo XXI del Museo Nacional de Etnografía y Folklore. En dicho evento se presentó un video institucional que resume las funciones y atribuciones de la CGR, asimismo, el Lic. Gustavo Gil, entregó al Sr. Contralor una plaqueta de distinción en representación del Colegio de Auditores o Contadores Públicos Autorizados de Bolivia. El acto central fue el discurso del Lic. Osvaldo Gutiérrez Ortiz, Contralor General de la República quien destacó la labor de los funcionarios y reconoció el esfuerzo y dedicación de su personal.

El acto fue realzado con la presencia de los ex Contralores Lic. Rolando Kempf Mercado y Dr. Jorge Treviño Paredes, además de los familiares de otros ex Contralores. Al evento también estuvieron invitadas autoridades nacionales, representantes internacionales, además del personal de la CGR.



## Convenio Interinstitucional CGR-ENTB

**E**l 23 de abril del presente, se firmó un convenio interinstitucional de prestación de servicios mutuos entre la Contraloría General de la República y la Empresa Nacional de Televisión Boliviana.

El objetivo del convenio es coordinar y ejecutar, a través del CENCAP, procesos de capacitación en los sistemas de Administración y Control orientados a servidores públicos de la Empresa Nacional de Televisión Boliviana, en procura de coadyuvar al fortalecimiento de su gestión. Otro de los objetivos es realizar la promoción con el propósito de difundir la imagen de la CGR como una entidad que dirige y supervisa la implantación del Control Gubernamental en procura de mejorar la Gestión Pública, así también generar programas educativos, a través del canal estatal, en temáticas de la Ley 1178.

Firmaron el convenio el Lic. Osvaldo Gutiérrez Ortiz, Contralor General de la República y el Sr. Irquen Pasten Brañez, Gerente General de la Empresa Nacional de Televisión Boliviana.

## Los efectos positivos del proceso de realización de las Auditorías Ambientales del año 2007

“...temas que fueron objeto de las dos auditorías del 2007: la gestión ambiental asociada a los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de las ciudades de La Paz y El Alto y la gestión ambiental de un área protegida de importancia nacional, la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa.”

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

**N**o muchas personas conocen que la Contraloría General de la República realiza auditorías ambientales desde el año 1998. Por ello, en dos artículos precedentes se explicó el origen de las auditorías ambientales en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, las características más importantes de ese tipo de exámenes y el proceso de ejecución de los mismos. En el presente artículo, se comenta el desarrollo de las dos auditorías ambientales realizadas el año 2007, se incluyen todas las etapas, incluso las que son preparatorias al examen propiamente dicho, y se hace énfasis en los aspectos innovadores o de mejora en el proceso de ejecución puesto que los mismos permitieron el logro de efectos positivos en las entidades cuya gestión fue examinada.

### Conformación de equipos de auditoría

La Gerencia de Evaluaciones Ambientales depende de la Subcontraloría de Servicios Técnicos, es una unidad con siete integrantes que cuentan con formación profesional en varias ramas de la ingeniería: química, civil (sanitaria), ambiental, forestal y agronómica, así como en ciencias biológicas. Esas profesiones y otros aspectos como la experiencia profesional de cada funcionario y la adquirida en auditoría ambiental, así como la capacitación y entrenamiento que reciben en la unidad, conforman la competencia



profesional de ese grupo de auditores, o expresado de otra forma, determinan la capacidad de ese equipo para emitir opinión sobre un tema particular de la gestión pública ambiental. Debe comprenderse que esa competencia hace posible emitir opinión sobre determinados temas, con mayor o menor profundidad según las características particulares de los mismos, y también representa la imposibilidad de examinar otros aspectos de la gestión ambiental. En todo caso, la amplia variedad de temas que son parte de esa gestión hace necesario contar con un equipo multidisciplinario.

En abril de 2007, un mes antes de iniciar las auditorías, se procedió a diseñar un método para establecer la competencia del personal de la Gerencia de Evaluaciones Ambientales. Hasta esa fecha, la unidad realizaba esa tarea conforme la Norma General de Auditoría Gubernamental 211 de Competencia pero sin utilizar un método específico. Eran el gerente y los supervisores quienes, con base en su criterio profesional y en el currículum del personal, realizaban las designaciones para ejecutar las auditorías. Esa forma de trabajo tenía como desventajas principales el riesgo de efectuar alguna designación sin fundamento real, la dependencia de la experiencia y conocimientos, del criterio, de los fun-

cionarios encargados de las designaciones y la falta de un registro que permitiera demostrar a cualquier persona interesada la competencia de los equipos en algún trabajo emprendido por la unidad.

Para el diseño del método, se procedió a analizar la Norma General referida a la competencia<sup>1</sup>, se establecieron parámetros que permitieron determinar la capacidad técnica, entrenamiento y experiencia de los auditores gubernamentales de la unidad. Con base en lo realizado, se procedió a sopesar la competencia individual de los profesionales de la unidad respecto de los dos temas que debían ser examinados en las auditorías programadas para el año 2007. Ello permitió elegir a la persona que supervisaría cada examen y los auditores que serían parte de cada equipo. El método diseñado constituye una mejora de la capacidad de la Gerencia de Evaluaciones Ambientales para realizar auditorías ambientales, pues además de asegurar la calidad de la opinión que se emite, permite una ejecución con mayor eficiencia de las auditorías ambientales, como se comprobó en las ejecutadas el año 2007.

### Elección de temas de auditoría

Es necesario presentar los temas que fueron objeto de las dos auditorías del 2007: la gestión ambiental asociada a los servicios de agua potable y alcantari-

llado sanitario de las ciudades de La Paz y El Alto y la gestión ambiental de un área protegida de importancia nacional, la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa. Esos temas no fueron elegidos al azar, son parte de las gestiones



realizadas por la Gerencia de Evaluaciones Ambientales desde el año 2002, fecha en que se tomó una decisión respecto de los resultados de los veintiocho informes de auditoría ambiental emitidos entre los años 1998 y 2006. Esa determinación

**El mejor efecto de una auditoría es la implantación de las recomendaciones, pues ello significa que lo examinado ha sido mejorado de forma real**

continúa siendo implementada como se explica a continuación.

El mejor efecto de una auditoría es la implantación de las recomendaciones, pues ello significa que lo examinado ha sido mejorado de forma real. Claro, esa implantación no depende del trabajo de la gerencia sino de la entidad que acepta las recomendaciones, razón por la cual, por muchas otras circunstancias y a pesar de los esfuerzos realizados, en muchos de los cincuenta y tres informes de seguimiento se ha comprobado que las recomendaciones no fueron implantadas. Por esa circunstancia, se decidió que se continuaría realizando esfuerzos en los temas en los cuales las entidades no implantaron las recomendaciones de mejora. Es importante indicar que los temas en cuestión son los principales de la gestión pública ambiental en el país y su mejora es necesaria. Por ello, se cuenta con un listado de temas que deben ser objeto de nuevas auditorías ambientales. Son los recursos de una determinada gestión, los humanos (considerando la competencia), técnicos y económicos,

así como los eventuales pedidos de apoyo por otras unidades de la Contraloría General de la República, los que determinan el tema que se examinará.

Las auditorías ambientales que interesa exponer en este artículo, se iniciaron de forma conjunta el mes de mayo de 2007, debiendo concluir hasta diciembre de ese año. Como esos exámenes debían lograr lo que no fue posible con los trabajos previos, era necesario que sean comprendidos apropiadamente por las entidades, que les den la debida importancia y que utilicen sus resultados para una oportuna implantación de las recomendaciones emergentes; asimismo, se debían ejecutar en el periodo programado, sin retrasos que resten oportunidad a los resultados y las recomendaciones.

Por lo indicado, desde la primera etapa de las auditorías se trabajó en una comunicación fluida con las entidades, explicando en todo momento los pro-

pósitos de las actividades de los equipos de auditoría y realizando reuniones con ese mismo fin, en las cuales además se tuvo la oportunidad de responder a las inquietudes y dudas de los servidores públicos de las entidades. La mejora de la eficiencia se logró en parte con el perfeccionamiento en la determinación de la competencia de los miembros de los equipos de auditoría, puesto que las designaciones fueron clave para un mejor desempeño durante la ejecución de los exámenes; asimismo, se trabajó con mucho cuidado y dedicación en las auditorías, en especial en la planificación, buscando delimitar el alcance de forma tal de lograr resultados de calidad en el tiempo señalado en la programación de operaciones. A continuación, se expondrá la forma en que se trabajó conforme lo antes explicado, en cada una de las etapas de las auditorías.

#### **Los términos de referencia**

En la primera etapa de una auditoría ambiental, que tiene el propósito de formular los Términos de Referencia, se realizaron solicitudes de información

a varias entidades sobre la situación de los dos temas examinados, se visitaron las entidades para coordinar los pedidos y se realizó el análisis de la información recabada. En esas acciones, constantemente se explicaron las razones para realizar esos pedidos, la naturaleza de una auditoría ambiental y se señaló que el análisis de los documentos sería la base para definir los Términos de Referencia que contienen los objetivos generales y el alcance general, conformado por el objeto de auditoría, el tipo, la normativa aplicable y el ámbito institucional<sup>2</sup>.

Una vez emitidos esos documentos, se coordinaron reuniones para presentarlos y explicarlos. En el caso de la auditoría sobre los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, asistieron a esa reunión autoridades y personal técnico de cuatro entidades. En la auditoría sobre la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa, concurren autoridades y funcionarios del Servicio Nacional de Áreas Protegidas, incluyendo a los responsables del área protegida. Las reuniones fueron muy provechosas, pues permitieron explicar lo que es una auditoría ambiental, sus propósitos, los Términos de Referencia que se habían emitido y el resto de las etapas de los exámenes. En especial, fue útil conocer la opinión de las entidades respecto de lo definido por los equipos de auditoría en los Términos de Referencia, pues permitió una mejor ejecución de la siguiente etapa de las auditorías. Luego de esos encuentros, se enviaron ejemplares de los Términos de Referencia a las máximas autoridades ejecutivas, informando además de lo realizado en las reuniones y comunicando el inicio de la etapa de planificación. Estas acciones no sólo transparentaron las auditorías, sino que involucraron y comprometieron en los exámenes a los servidores públicos de las entidades.

#### **Documento complementario a los términos de referencia**

Es necesario relevar que en la formulación de los Términos de Referencia de la auditoría sobre los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, se realizaron delimitaciones significativas en el alcance general, en razón a que la información analizada permitió conocer que existían temas de la gestión ambiental asociada que no eran susceptibles de ser examinados porque no existían acciones

realizadas por las entidades a cargo, por ejemplo, en el control de la calidad del agua potable por el Ministerio de Salud y Deportes; en otros casos, todavía estaban en curso acciones gubernamentales que no podían ser examinadas hasta su conclusión, como la creación de la empresa pública que sustituiría a la que fue expulsada por presión social, o por el contrario,



las decisiones del actual gobierno mostraban la proximidad de importantes cambios, como la desaparición de la Superintendencia de Saneamiento Básico. Por la relevancia de esas circunstancias, se preparó un documento resumen de las mismas, conforme lo conocido en la etapa de actividades previas, que mostraba la forma en que se delimitó el alcance general, y se remitió a todas las entidades que proporcionaron información (incluso si no fueron incluidas en la auditoría). Ese documento, que no constituye una opinión de auditoría, permitió alertar a varias entidades de las circunstancias que hacen a la gestión ambiental en cuestión, lo que se considera un efecto positivo de la ejecución de la auditoría, que resultó valioso para que las entidades emprendan acciones de mejora de sus gestiones<sup>3</sup>.

#### La planificación

La siguiente etapa, la planificación, fue realizada de forma similar a la antes explicada. Se realizaron bastantes pedidos de información y documentación, se sostuvieron varias reuniones con las entidades, y se prepararon varios análisis de la información recopilada. Es pertinente señalar que los dos exámenes fueron de desempeño ambiental, uno de los tres tipos de auditorías ambientales establecidos en la Norma de Auditoría Ambiental, lo que orientó las delimitaciones que se debían realizar hacía un propósito principal: determinar con precisión las acciones que serían el objeto específico a examinar y de las cuales se emitiría opinión, buscando aquellas que permitieran conocer la forma en que las entidades hubieran gestionado los temas de los que trataban las auditorías, por ejemplo, la manera en que fue manejada la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa. Las delimitaciones efectuadas permitieron formular los objetivos y alcances específicos de las auditorías, diseñar las metodologías para cumplirlos, programar las siguientes eta-

pas y asignar las responsabilidades de los miembros de los equipos de auditoría, plasmando todo en los Memorándums de Planificación.

Los Memorándums de Planificación fueron enviados a las entidades que fueron incluidas en el alcance específico, en un caso a la Prefectura de La Paz y en el otro al Servicio Nacional de Áreas Protegidas. En las notas de envío de esos documentos, además de solicitar que tomen conocimiento en detalle de su contenido, se pidió que presten especial atención a la definición del enfoque de la auditoría y de los criterios que se utilizarían para medir el desempeño ambiental. Las entidades que fueron sujeto de las auditorías aceptaron esos dos aspectos, lo cual aseguró la aceptación de los resultados que se obtendrían. Es importante indicar que lo expuesto en los Memorándums en cuestión, fue explicado a las unidades de las entidades donde se realizó la obtención de la evidencia, conforme se iba desarrollando la siguiente etapa: el trabajo de campo. Además, el envío de esos documentos fue otra acción innovadora, que mejoró la transparencia en la ejecución de las auditorías y que permitió que los funcionarios de las entidades comprendan lo que implicaba esos exámenes.

#### El trabajo de campo

Antes de explicar esa fase, debe relevarse que los análisis de la información que permitieron definir los objetivos y alcances específicos de la auditoría sobre los *servicios de agua potable y alcantarrillado sanitario*, mostraron que varias entidades no podían ser parte del alcance puesto que no habían realizado acciones de control ambiental de las plantas de tratamiento de esos servicios, lo que significaba que no era posible emitir opinión sobre su desempeño (al no existir éste). Esa situación fue expuesta, sin emitir criterios sobre lo conocido pues no

era el propósito de la auditoría, en el Memorándum de Planificación, documento que fue enviado a las entidades excluidas del examen: el Ministerio del Agua, el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, la Superintendencia de Saneamiento Básico, los Gobiernos Municipales de La Paz, El Alto, Viacha y Laja, y la Empresa Pública Social del Agua y Saneamiento S.A., con el propósi-

to de que consideren esa información en la mejora de su gestión en el tema. Esta información constituyó otro efecto positivo, pues se comunicó a las entidades la situación detectada, sin incluir una opinión o sugerencias de acción, para que puedan emprender acciones de mejora por su cuenta.

El trabajo de campo se realizó de forma coordinada con las entidades, recabando evidencia para emitir opinión en las unidades operativas a cargo de los aspectos examinados. Debe destacarse que en la auditoría sobre la *Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa*, esta etapa incluyó una visita al área protegida, ubicada en el departamento de Potosí, la cual fue realizada con la directa y constante colaboración del Director de la Reserva. El trabajo de campo de ambos exámenes culminó con la aprobación de los documentos denominados Hojas de Resultados de Auditoría, los cuales contienen el hallazgo, las conclusiones y las recomendaciones por cada uno de los objetivos específicos de las auditorías realizadas. Esos documentos fueron expuestos a los servidores públicos de las unidades operativas de los temas examinados específicamente, con el propósito de que comprendan lo evidenciado y la opinión que se emitirá y para confirmar las causas de los hallazgos, lo que aseguraría la calidad de las recomendaciones a emitir. En esas reuniones, se escucharon los comentarios de los representantes de las entidades, los cuales, en especial, en la auditoría sobre el área protegida Eduardo Avaroa, permitieron complementar varias causas, y en consecuencia, mejorar el tenor de las recomendaciones relacionadas. La exposición de los resultados de la auditoría se considera otro efecto positivo de los exámenes, pues los servidores públicos de las entidades pudieron comprender las deficiencias en su desempeño, lo que en algunos casos

los motivó a iniciar algunas acciones de mejora. Esto último no afectó a los resultados obtenidos, debido a que las causas trataban de aspectos de fondo, por ejemplo, problemas en la programación de operaciones, y por consiguiente las recomendaciones se orientaron a solucionar esos problemas, lo que se considera que evitará razonablemente la ocurrencia de las deficiencias.

#### Los informes de auditoría

La última etapa, la comunicación de los resultados, fue realizada con base en las Hojas de Resultados de Auditoría. Los informes de auditoría, producto de esa etapa, fueron aprobados por los mecanismos de control de calidad de la Contraloría General de la República y fueron emitidos el mes de diciembre de 2007, tal como estaba comprometido. En el informe de la auditoría relacionada con los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de las ciudades de La Paz y El Alto, se incluyó un capítulo que merece un comentario especial. La Norma de Auditoría Ambiental 245 relativa a la etapa en cuestión, establece la posibilidad de que se reporten aspectos importantes respecto de lo examinado, que sin ser parte de los objetivos y alcances, hayan sido identificados por el equipo, y se incluyan sugerencias para su mejora. Con base en lo señalado, en el informe mencionado se incluyó un capítulo, el último, sobre la situación del control de la calidad ambiental de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en el departamento de La Paz, en el cual se expuso la falta de acciones en ese tema por parte del Ministerio del Agua y los Gobiernos Municipales de La Paz, El Alto, Viacha y Laja y ciertas deficiencias en la adecuación ambiental de las plantas de tratamiento a cargo de la Empresa Pública Social de Agua y Saneamiento S.A. En ambos casos, se sugirió a esas entidades que mejoren sus gestiones ambientales en los temas reportados.

Luego de emitidos los informes de auditoría, y en cumplimiento de la normativa aplicable, el Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General de la República, se procedió a coordinar reuniones con las máximas autoridades ejecutivas de la Prefectura de La Paz y el Servicio Nacional de Áreas Protegidas, así como con el personal dependiente relacionado con los temas examinados, para proceder a

realizar la explicación de las recomendaciones. Las reuniones se realizaron conforme lo acordado con las entidades, y por primera vez en varias gestiones, las recomendaciones fueron explicadas a las máximas autoridades, es decir, al Prefecto de La Paz y al Director Ejecutivo del Servicio, así como a varios ejecutivos y personal técnico de ambas entidades. La explicación estuvo a cargo del Subcontralor de Servicios Técnicos, el Gerente de Evaluaciones Ambientales y los miembros de los equipos de auditoría.

Se hace énfasis en la presencia de las máximas autoridades puesto que en ocasiones anteriores, a pesar de varias gestiones, no se pudo lograr que asistan a la explicación de las recomendaciones. Por eso, en las auditorías ambientales del 2007 se trabajó desde la primera etapa en mejorar la comunicación con las entidades, en transparentar la auditoría,

*Las auditorías ambientales que se enmarcan en el Sistema de Control Gubernamental, muestran la particularidad de sus exámenes y las mejoras e innovaciones que resultaron exitosas en el año 2007, que permitieron incrementar los efectos positivos durante la realización de las auditorías y del informe con los resultados obtenidos.*

por ejemplo, con el envío del Memorandum de Planificación, y en incrementar la coordinación y explicación de todas las acciones ejecutadas por los equipos. Ello trajo efectos positivos que fueron causa del principal: la aceptación de los resultados obtenidos, demostrada por el interés de las máximas autoridades y el personal a cargo de los temas examinados. Al respecto, es importante relevar que en las dos reuniones, las máximas autoridades ejecutivas se comprometieron a aceptar las recomendaciones y a dar instrucciones para su pronta implementación. Los funcionarios públicos de las unidades operativas tuvieron oportunidad de exponer sus dudas respecto de lo reportado en los informes o lo requerido por las recomendaciones, y por supuesto, recibieron respuestas aclaratorias por parte de los equipos de auditoría. También expresaron su complacencia con las auditorías que se realizaron, señalando que los encontraban de utilidad para mejorar su gestión.

La Prefectura de La Paz presentó la aceptación casi de forma simultánea a la reunión de explicación, y planteó como fecha final de implantación de las dieciséis recomendaciones aceptadas el 30 de julio de 2008. En el caso del Servicio Nacional de Áreas Protegidas, cabe informar que aceptaron las trece recomendaciones emitidas, planteando como fecha final de la implantación el 30 de junio de 2009.

Lo desarrollado permite entender la forma en que se realizan las auditorías ambientales que se enmarcan en el Sistema de Control Gubernamental de la Ley N° 1178, muestra las particularidades de esos exámenes y las mejoras e innovaciones que resultaron exitosas en las auditorías del año 2007, y que en gran manera permitieron incrementar los efectos positivos durante la realización de las auditorías y del informe con los re-

sultados obtenidos. Lo ejecutado, si bien no constituye la única forma de incrementar ese impacto, es sencillo y efectivo, y puede ser realizado sin presupuesto adicional, tan sólo requiere un cambio de la clásica actitud de los auditores gubernamentales, que con el afán de ser independientes pierden el contacto con las entidades, clave para realizar mejores exámenes. Por ello, la Subcontraloría de Servicios Técnicos y la Gerencia de Evaluaciones Ambientales decidió difundir lo realizado, para que otros auditores gubernamentales en la propia Contraloría General de la República y en las Unidades de Auditoría Interna, en exámenes similares a los ambientales como las auditorías operacionales, de proyectos de inversión pública y de tecnologías de la información y comunicación, puedan, si así lo vieran conveniente, considerar lo realizado para mejorar su desempeño en los exámenes que realizan.

<sup>1</sup> Luego de revisar otras normas de auditoría, por ejemplo, las de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), del Instituto de Auditores Internos de la Argentina y de la Comisión de Coordinación de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español, se evidenció que si bien tienen aspectos coincidentes con las normas emitidas por la Contraloría General de la República, cada una de ellas presenta su propio enfoque de competencia profesional. Por eso, el análisis se circunscribió a las Normas de Auditoría Gubernamental vigentes en Bolivia y derivadas de los mandatos de la Ley N° 1178.

<sup>2</sup> En una auditoría ambiental se pueden incluir en el ámbito institucional a varias entidades.

<sup>3</sup> Funcionarios del Ministerio de Salud y Deportes se pusieron en contacto con la Gerencia de Evaluaciones Ambientales puesto que recibieron instrucciones para iniciar acciones relativas al control de la calidad del agua potable.

# Gestión Pública por Resultados, Valor Público de la Gestión o Eficacia Organizacional Mandatos de la ley N° 1178

(2da. Parte)

“Dadas las actuales condiciones de la implantación de la Ley N° 1178, son todos los servidores públicos, y particularmente, los niveles ejecutivos los llamados a reorientar este proceso, si se pretende que este instrumento contribuya a una gestión cuyos resultados se puedan traducir en efectos e impactos de beneficio directo para la sociedad.”

## Daniel Laura

Sub Gerente de los Sistemas de Administración Nacional y Departamental de Capacitación

**E**n el número 7 de la Revista, se presentó la primera parte del artículo “Gestión Pública por Resultados”, que incluyó una descripción teórico-descriptiva del tránsito de un Modelo Burocrático a un Modelo de Gestión Pública por Resultados, Principales características de la Gestión Pública por Resultados; Planificación del Desarrollo y Políticas Públicas, Planificación Institucional e Indicadores.

En este número presentamos una segunda parte que incluye las características generales del Control Gubernamental y la rendición de cuentas; y finalmente una descripción de la Ley N° 1178 como instrumento de Gestión Pública por Resultados.

## Responsabilidad por la Función Pública (Rendición de Cuentas)

Consiste en la aptitud o idoneidad para responder por las acciones u omisiones en el ejercicio de la función pública. La responsabilidad nace del mandato que la sociedad otorga a los poderes del Estado para que, en su representación administren los recursos públicos, persiguiendo el bien común y el interés público. La función pública desde el punto de vista de la responsabilidad, tiene una concepción basada en el mandato, es decir que los administradores de los órganos y reparticiones del Estado deben rendir cuentas por el manejo de los recursos que les han sido confiados por la sociedad.

De acuerdo con el enfoque tradicional de responsabilidad, el servidor público descargaba por completo su responsabilidad si demostraba haber utilizado los recursos que le fueron confiados con apego a la normatividad vigente, al margen de los “resultados” obtenidos. La concepción moderna de responsabilidad por la función pública establece que el servidor público debe responder por los “objetivos” y “resultados” a los que se destinaron los recursos públicos.

En este sentido, como se observa en el gráfico N° 1, se podría hacer referencia a un “triángulo de responsabilización”, es decir que los responsables de la entidad son responsables por:

- Los “**resultados**”, como consecuencia del cumplimiento de “**objetivos de producción**” (Bienes y Servicios).
- Los “**recursos**” para cumplirlos.
- La “**autoridad**” para utilizarlo.

## El Control Gubernamental

El Objetivo del Control Gubernamental es mejorar la Administración de los Recursos Públicos y Evaluar los resultados de la Gestión.

El Sistema de Control Gubernamental está conformado por los subsistemas de Control Interno (Previo y Posterior) y Externo (Posterior).

El Control Interno, como proceso que involucra a todo el personal de una entidad y se lleva a cabo bajo la responsabilidad de la MAE, debe diseñarse con el objeto de proporcionar seguridad razonable del logro de los “objetivos” y los “resultados” institucionales.

Por su parte, el Control Interno Posterior y Externo Posterior, son procesos que se nutren de los resultados obtenidos para compararlos con ciertos parámetros o criterios preestablecidos y se efectúa con carácter posterior a las operaciones.

Gráfico N°1  
TRIANGULO DE RESPONSABILIZACIÓN



Fuente: Propia

La Auditoría como instrumento del Control Posterior, tiene en la Auditoría Operativa al instrumento que permite evaluar la eficacia (Objetivos - Resultados), eficiencia (Insumos - Objetivos) y economía (insumo - costo) de las operaciones.

Por tanto, evaluar los “resultados de la gestión”, pasa necesariamente por una decisión de alto nivel que impulse la ejecución de Auditorías Operativas.

**La Ley 1178 como un instrumento de “Gestión Pública por Resultados”**

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, se constituye en un instrumento o conjunto de instrumentos, que permiten efectivizar el cumplimiento del mandato del Estado. Sobre el particular, esta disposición legal, en su Art, 1° inc. c) textualmente señala lo que sigue: *“Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación”*.

Es decir que los servidores públicos somos responsables por los “objetivos”, la “forma” y los “resultados”. (Ver gráfico N° 1)

La Ley 1178, se compone de los siguientes elementos fundamentales (Ver gráfico N° 2):

► En primer lugar, la existencia de una cultura de principios y valores reconocidos y aceptados comunmente sobre los que se entiende por buena gestión (la trilogía economía, eficiencia y eficacia), centrado principalmente en el cumplimiento de **objetivos** y obtención de **resultados**, todo ello enmarcado en el nuevo concepto de “Valor Público”.

► En segundo lugar, unas instituciones de responsabilidad (o de rendición de cuentas) que le pongan límites a la creación, mantenimiento y manipulación del poder y prevean sanciones por el incumplimiento de los valores de referencia.

Sobre la base de estos fundamentos técnico - ideológicos se formula todo un conjunto de técnicas, modelos y prácticas de comportamiento que constituyen el contenido de la “Gestión Pública por Resultados”.

La Ley N° 1178, que surge en este marco, tiene un profundo sentido democrático y constitucional, considerando al Gobierno como mandatario (que recibe un mandato) de la sociedad (mandante). Que el gobierno debe administrar los recursos públicos para la producción de bienes, servicios y normas en beneficio exclusivo de la sociedad y que esa administración debe ser eficaz, eficiente, transparente y responsable; en tal razón, señala de forma explícita, la obligación de rendir cuentas a la sociedad por los “resultados” alcanzados y ya no solo por

el cumplimiento de determinada normatividad, formalidad o procedimientos, señala un nuevo enfoque de Administración de servicio a la sociedad, con responsabilidad y por “resultados”.

La implantación de un instrumento de tanta relevancia en la Administración Pública, no es una tarea a realizar de un día para el otro, sino que responde a un proceso - cuyo recorrido está caracterizado, por innumerables trabas de carácter político, técnico administrativo y ético -, entre otros, pero que sin embargo, es un proceso en el que se tiene que empeñar el mayor de los esfuerzos si se desea hacer de este Estado, un Estado moderno que responda a los desafíos históricos y coyunturales de su sociedad y de su entorno y cumpla con su finalidad máxima que es el Bienestar Social.

Dadas las actuales condiciones de la implantación de la Ley N° 1178, son todos los servidores públicos, y particularmente, los niveles ejecutivos los llamados a reorientar este proceso, si se pretende que este instrumento contribuya a una **“GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS”**, es decir, una gestión cuyos resultados se puedan traducir en efectos e impactos de beneficio directo para la sociedad.

**Conclusiones parciales**

Consolidar la Gestión Pública por Resultados, significa alinear la gestión de las instituciones públicas a los Planes de Desarrollo, es decir que los objetivos institucionales (productos generados) respondan a los objetivos de desarrollo, además es importante, que con ellos se alcancen “resultados” en términos de efectos e impactos, es decir mayor beneficio de la sociedad. Por tanto, este proceso de consolidar la “Gestión Pública por Resultados”, luego de la voluntad política que oriente su consolidación, pasa por una Planificación que defina claramente los objetivos y resultados que se pretenden alcanzar, los indicadores para fines de Seguimiento y Evaluación, y en este marco el Control que permita evaluar los resultados de la gestión. Asimismo, la rendición de cuentas debe estar orientada por el cumplimiento de “objetivos” y “resultados”.

*Continuará*

Gráfico N° 2  
ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA LEY 1178



Fuente: Propia

## Funcionarios más antiguos

Aquí presentamos dos entrevistas realizadas a los funcionarios más antiguos de la Contraloría.



### **DANIEL OSCAR MIRANDA BUTRÓN**

Auditor, actualmente trabaja en la Subcontraloría de Auditoría Externa de la Gerencia Departamental de Oruro. 33 años al servicio de la CGR

#### **¿Cuándo ingresó a trabajar en la CGR?**

Ingresé a trabajar el 3 de marzo de 1975 cuando estaba de Contralor el Lic. Rolando Kempff Mercado, inicié el trabajo en la CGR como Auxiliar de la sección de Informaciones de la Contraloría Departamental de Oruro, el recuerdo que tengo del primer año es que mis compañeros eran bastante mayores y rezongones. Desde entonces pasaron 16 gestiones de Contralores.

#### **¿Cuál es la gestión que marcó su trabajo en la CGR?**

La gestión que marcó mi trabajo en la CGR fue el año 1977, cuando fui designado como interventor en la Empresa Nacional de Fundiciones, donde tenía firma ilimitada para la firma de cheques, de sólo recordar me asusta porque eran millones de pesos bolivianos que había que firmar y no tenía a quien consultar, porque la entidad está fuera de la ciudad.

#### **¿Cuál es la anécdota que recuerda en particular?**

En la gestión del ex Contralor Don Antonio Sánchez de Lozada, se conformó la “Federación Nacional de Trabajadores de la Contraloría (FENATRAC), en un Congreso que se llevó a cabo en la ciudad de Sucre, yo fui como delegado de base por Oruro, tuvimos un serio encontrón con el “grupo palaciego” que así se denominaba al grupo que apoyaba

al Contralor, años después en la inauguración del edificio donde actualmente funciona la Contraloría, Don Antonio Sánchez de Lozada me increpó indicándome que yo ya debería estar fuera de la Contraloría.

Cuando fuimos en comisión a la Caja Nacional de Salud con las compañeras Lidia Fernández G. y Balbina Machicado, fuimos increpados por el Encargado de Almacenes amenazados de meternos bala si no abandonábamos la entidad.

#### **¿Cuál fue la auditoría que jamás olvidará?**

La auditoría que jamás olvidaré es la que se llevó a cabo en la gestión de 1991, en la Alcaldía Municipal de Oruro, era una auditoría especial de gastos de dos gestiones anteriores, el citado trabajo fue revisado por los entonces Gerentes Departamentales Lic. Raúl Moncada, posteriormente por el Lic. Primitivo Flores quien vino de la ciudad de Potosí y por último por la Lic. Ivette Lastra, todos con diferentes criterios, en su visita a Oruro el ex Subcontralor de Auditoría Tito Quinteros me trató muy mal haciéndome notar que la Contraloría era una entidad netamente técnica, y que el trabajo que habíamos realizado era de tipo policiaco, ese informe tuvo una duración de más de dos años; sin embargo al poco tiempo se empezaron a realizar las auditorías especiales con el denominativo de SAYCO ampliado.

#### **¿Cuál es el principal cambio que advirtió en estos más de 30 años en la CGR?**

Sin duda, el principal cambio fue con la aplicación de la Ley SAFCO.



## **WILMA HORTENSIA ROSEL PAZ**

Secretaria, actualmente se desempeña en la Secretaría General de la Oficina Central 32 años al servicio de la CGR

### **¿Cuándo ingresó a trabajar en la CGR?**

Ingresé a trabajar en la CGR el 16 de febrero de 1976 como Secretaria de la Unidad de Despachos Oficiales dependiente de la Dirección General de Recaudaciones, durante la gestión del Contralor Ing. Fadrique Muñoz Reyes, desde entonces pasaron 15 gestiones de Contralores.

### **¿Qué recuerda de ese primer año de trabajo?**

Recuerdo que como primera experiencia de trabajo, todo lo que había aprendido teóricamente lo estaba poniendo en práctica, además que a los dos meses me ratificaron como Secretaria de planta y con item y al recibir mi primer sueldo estaba incluido un bono adicional que pagaban en la CGR.

### **¿Cuál es la gestión que marcó su trabajo en la CGR?**

Cuando estaba de contralor el Lic. Antonio Sánchez de Lozada, fue una gestión donde hubo la reestructuración técnica administrativa en la CGR y el Proyecto de la Ley 1178 para el buen manejo del Control Gubernamental.

### **Cuéntenos alguna anécdota en su desempeño laboral**

Recuerdo que cuando estaba de Contralor el Dr. Manuel Morales Dávila, en pleno festejo del Aniversario de la Contraloría hubo el Golpe de Estado de García Meza e intervinieron la Contraloría, todos los que estábamos reunidos, autoridades y funcionarios tuvimos que desalojar inmediatamente el Edificio, sa-

limos desde el 9º piso por las escaleras de servicio.

### **¿Cuál es el hecho que jamás olvidará?**

La auditoría de calidad que se realizó en la CGR el año 2004 y obtuvimos la certificación de calidad internacional con la ISO-9001-2000 de Colombia.

### **¿Cuáles son los principales cambios que nota en el desempeño de su trabajo en estos más de 30 años?**

La desaparición del Control Previo, otro es la reestructuración técnica administrativa de la CGR, la implantación de la Ley 1178 en las instituciones, para el buen manejo del control gubernamental.

Durante los últimos 10 años y actualmente se firmaron muchos convenios y acuerdos de capacitación como de cooperación técnica y científica con instituciones estatales como también internacionales. La participación del Lic. Osvaldo Gutiérrez en eventos de la Organización Latinoamericana de Entidades Fiscalizadoras (OLACEFS), INTOSAI, en las cuales la Contraloría de Bolivia forma parte, así como también en el MERCOSUR y otros eventos internacionales que reflejan que la CGR de Bolivia no está indiferente al enfoque de cambio estructural para una administración moderna.

También se ha intensificado la capacitación continua de los funcionarios de la CGR en diferentes áreas y en todos sus niveles para el buen desempeño de sus actividades.

Dentro de lo social, las reuniones de confraternidad llamadas olimpiadas que anualmente se llevan a cabo entre las Contralorías Departamentales en diferentes disciplinas deportivas culturales, sociales y folklóricas.



## Historia del

# Relacionamiento Internacional

La Contraloría General de la República de Bolivia, sostiene relacionamiento internacional con distintos organismos, con la finalidad de fortalecer y consolidar el funcionamiento de la entidad, en materia de auditoría y control fiscal gubernamental. Con estos organismos se proyectan actividades conjuntas de colaboración e intercambio de conocimientos sobre la administración pública y fiscalización del aparato estatal.

### Banco Mundial

**1994: Proyecto SAFCO ILACO para la implantación de la Ley de Administración y Control Gubernamentales.** Convenio suscrito por la República de Bolivia, el Banco Mundial y USAID, cuya ejecución se dio a través de la CGR y el Ministerio de Hacienda, teniendo como objetivos: la gestión y control financiero; la elaboración de normas y reglamentos; y la capacitación de personal en el campo de sistemas y controles financieros, con los que se pretendió mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia del sistema de gestión de recursos del Gobierno de Bolivia.

**1997:** Concluye el **Proyecto Público de Administración Financiera**, entre el Banco Mundial, el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República, cuyos objetivos en rela-

ción a la Contraloría fueron: la provisión de asistencia técnica con la finalidad de mejorar la auditoría gubernamental; desarrollar normas, guías, manuales y regulaciones para fortalecer el trabajo de auditoría; y capacitar a los servidores públicos con el propósito de mejorar los sistemas de administración y control en las entidades públicas.

**1999: Proyecto de Reforma Institucional - PRI.** También con el financiamiento del Banco Mundial, la Contraloría suscribió un pre-acuerdo con la Vicepresidencia de la República para ejecutar dos subcomponentes del PRI. El primero de ellos, destinado al desarrollo de un sistema de declaración jurada de bienes y rentas; el segundo, dirigido a la capacitación y entrenamiento en auditoría forense a un equipo de profesionales de la CGR y de otras entidades del sector público.

### Oficina de Cooperación Canadiense

**2002: Unidad de Desarrollo de la Auditoría – UDA.** Con el financiamiento de la Cooperación Canadiense, este proyecto inició sus actividades el 6 de mayo. Su objetivo fundamental fue lograr mayor valor agregado en los trabajos que realiza la CGR, posibilitando que las recomendaciones que son producto de las auditorías, se las formule objetivamente, y que la entidad pública

auditada las pueda implantar oportuna y adecuadamente. Hizo posible una mejora en el enfoque de la auditoría y en las técnicas que hoy en día se practican; aportando de esta forma a una gestión más efectiva de las entidades del sector público y mejorando los niveles de productividad de la Contraloría en los trabajos de auditoría realizados.

**2003:** A través de la misma oficina de cooperación, se llevó a cabo desde julio el Programa de Fortalecimiento Institucional a través del Control Interno que busca fomentar el desarrollo del control interno en las entidades públicas y haciendo posible su fortalecimiento. Como resultado se emitió el 2004, la Guía de Control para la evaluación del Control Interno.

### Cooperación Alemana

**GTZ:** Se firmaron en 2003 dos convenios de cooperación para el diseño y ajuste de carpetas de planificación operativa de eventos de capacitación. La duración del proyecto fue de agosto del año 2003 a enero del año 2004.

**InWent Agencia Alemana de Perfeccionamiento y Desarrollo Internacional.** Se firmó un convenio con el objetivo de fortalecer el sistema de capacitación para las municipalidades con vigencia del 30 de junio de 2003 al 31 de enero de 2004. Se ejecutaron dos fases:

capacitación a capacitadores y ejecución de la capacitación en municipalidades rurales, ambas acompañadas de un proceso de sistematización.

#### **Canasta de Fondos de Países Donantes**

##### **Programa Integral Anticorrupción**

**PIA:** Durante la Gestión 2004 se consolidó la realización del Plan Integral Anticorrupción, actividades financiadas por una Canasta de Fondos de países donantes: Holanda, Suecia y Dinamarca. Este plan tiene el objeto de desarrollar un mecanismo de coordinación interinstitucional que permita la agilización de las actividades e interacción de cuatro instituciones clave para desarrollar estrategias de lucha contra la corrupción: La CGR, la Fiscalía General de la República, la Unidad de Investigaciones Financieras y el Viceministerio de Lucha contra la Corrupción.

#### **Banco Internacional de Desarrollo**

##### **Plan Transparencia:**

La entonces Delegación Presidencial Anticorrupción, dependiente de la Vicepresidencia de la República, desarrolló y aportó conceptualmente a la estructuración de los perfiles que componen el plan transparencia, plan que tiene como objetivo el logro de una gestión pública transparente, producto de la interacción de máximas autoridades, personal ejecutivo y servidores públicos, a través del uso y aplicación de sistemas adecuados de administración y control, que rinda cuenta oportunamente a la sociedad de las decisiones adoptadas, de la forma en que fueron ejecutadas y de los resultados alcanzados; dentro de un marco de licitud y vocación de servicio.

#### **Embajada Real de Dinamarca**

En el año 2003, con el objetivo de modernizar y sistematizar mejor el proceso de auditoría, se firmó un convenio para la provisión de 150 licencias del Software TeamMate 2000.

#### **Convenios Interinstitucionales con Otras Entidades Fiscalizadoras**

En una continua política de fortalecer el intercambio y el desarrollo interinstitucional a través de convenios de cooperación con Contralorías de otros países para recibir, desarrollar e intercambiar experiencias, tecnología e información

en materia de control gubernamental y de lucha contra la corrupción, la Contraloría General de la República de Bolivia desde 1994 concretó convenios con Contralorías de Perú, Ecuador, Bélgica, Argentina, Puerto Rico, Paraguay, Colombia, Venezuela, Panamá, Honduras, República Dominicana, El Salvador, Reino Unido, etc.

### **Membresía**

La importancia de ser miembro de organismos internacionales radica en que los profesionales de la CGR se actualizan sobre normas internacionales de auditoría gubernamental, se benefician con distintas experiencias de líneas de trabajo, volcando sus conocimientos y aplicación en el desarrollo de sus actividades y contribuyendo al fortalecimiento de la institución. Las funciones de la Contraloría se benefician con cursos y seminarios, a nivel internacional y nacional auspiciados por OLACEFS, INTOSAI y otros entes de control gubernamental.

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

La INTOSAI es un organismo autónomo, independiente y apolítico, con un status especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). Fue fundada en el año 1953. Ese año se reunieron 34 EFS para el primer Congreso realizado en Cuba; ahora esta organización central para la fiscalización pública exterior, cuenta con 186 miembros. Desde más de 50 años, la INTOSAI proporcionó un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior y por lo tanto fortalecer la posición, la competencia y el prestigio de las distintas EFS en sus respectivos países. Su eslogan es "La Experiencia Mutua Beneficio para Todos".

#### **Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI – IDI**

Dentro de la INTOSAI se desarrolló el programa Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI – IDI, que apoya el desarrollo de competencias profesionales de los miembros de la INTOSAI. Esto se realiza por ejemplo con el Programa de Capacitación a largo plazo en las regio-

nes, programas regionales de satélite y cooperación así como con cursos de capacitación y formación de la IDI en sectores claves de la fiscalización pública.

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

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

#### **Organización Latinoamericana y Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores - OLACEFS**

Este es un organismo internacional, autónomo, independiente, apolítico y de carácter permanente que nace en 1963 ante la necesidad de un foro superior para intercambiar ideas y experiencias relacionadas a la fiscalización y al control gubernamental, así como al fomento de las relaciones de cooperación y desarrollo entre dichas entidades. Su característica es colaborar en la promoción de servicios de alta calidad de capacitación al personal y el perfeccionamiento de cada competencia específica, a través de conocimientos científicos, aspectos técnicos, difusión de estudios de temas de interés común, permitiendo de esta manera el fortalecimiento efectivo del control gubernamental en América Latina y el Caribe.

Las entidades miembros de la OLACEFS proceden de 23 países. Bolivia forma parte de este organismo desde el año 1965, habiendo sido además el Contralor General de la República, miembro del Consejo Directivo de esa entidad, durante la gestión 2005-2007.

Desde entonces, tanto el Contralor como ejecutivos, participaron en diversas actividades de intercambio y capacitación especializada en el área de control gubernamental, gestión pública y otras ramas afines, actividades que fueron auspiciadas por gobiernos amigos y Organismos Internacionales.

El año 1995, la CGR fue honrada con el nombramiento del Contralor como Auditor Externo de la OLACEFS, designación que fue ampliada por cuatro períodos consecutivos de dos años; este hecho representa una muestra de confianza en la calidad técnica de los trabajos de auditoría que ejecuta esta entidad.

### **Comisión Técnica Especial de Evaluación del Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento- CEDEIR**

Seguidamente a las Asambleas Anuales de la OLACEFS, se realizan las reuniones de la CEDEIR. El año 2001, durante la XI Asamblea Anual, al cabo de la reunión de trabajo de la Comisión Técnica, se eligió a la Contraloría de Bolivia Presidenta de dicha comisión, otorgándole la responsabilidad de producir una guía de evaluación del desempeño de las EFS para su uso a nivel latinoamericano. En la siguiente versión anual realizada en México, la Contraloría de Bolivia, presentó oficialmente la Guía de Evaluación del

Desempeño de las EFS para su distribución y uso en todas las organizaciones miembros de la OLACEFS. Este aspecto representó también un logro digno de destacar, porque se ha trabajado en esta guía por más de siete meses, recibiendo aportes y sugerencias de las entidades fiscalizadoras involucradas, hasta proponer una guía aplicable a las realidades de cada entidad.

En este marco, la CGR participó en diversas actividades orientadas al fortalecimiento del control gubernamental, como parte del proceso de integración de las entidades de fiscalización.

Actualmente el Contralor Lic. Osvaldo E. Gutiérrez Ortiz, es miembro activo del Consejo Directivo, y habiendo asumido en 2006 la Presidencia de esta comisión, se realizó, a fines de ese año, una reunión en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

### **Comité de Capacitación Regional – CCR**

El CCR es una instancia de la OLACEFS que promueve la capacitación y especialización de los auditores de la región, en temáticas relativas al ejercicio de la auditoría y del control gubernamental. La CGR participa de la Comisión de Medio Ambiente (COMTEMA) y la Comisión de Tecnologías de Comunicación e Información (CTIC).

Desde el punto de vista del relacionamiento de la CGR con otras entidades similares que forman parte de la OLACEFS, el CENCAP ha participado en el Comité de Capacitación Regional



de esta organización, habiendo sido designado para coordinar las fases de diseño, desarrollo y ejecución del curso de “Auditoría de Gestión”, el cual fue luego replicado en todas las Entidades Fiscalizadoras Superiores que son miembros de la organización.

También es importante mencionar que la CGR de Bolivia organizó el curso internacional “Sistema de Aseguramiento de la Calidad bajo estándares ISO 9000 en entidades fiscalizadoras superiores”, llevado a cabo en julio de 2002 en instalaciones del Edificio de Oficina Central en la ciudad de La Paz, contando con la participación de 9 países.

### **Grupo de Entidades Fiscalizadoras del MERCOSUR**

Acorde con la política de integración regional de Bolivia, en febrero de 1996 se concretó el ingreso de la Contraloría General de la República al grupo de Entidades Superiores de Fiscalización del MERCOSUR.

Conformando el grupo subregional de EFS del MERCOSUR, Bolivia y Chile, en 1998 la CGR fue elegida a la Presidencia Pro Tempore; en consecuencia, durante la gestión 1999, correspondió a Bolivia la planificación, organización y ejecución de la Reunión

de la Comisión Mixta de Cooperación de las EFS del MERCOSUR, Bolivia y Chile, integrada por las máximas autoridades de dichas EFS. Esta reunión de carácter internacional, se realizó en el Palacio Portales de la ciudad de Cochabamba, el 8 de abril de 1999. Los resultados fueron altamente exitosos, entre otros por haberse aprobado el Estatuto de Funcionamiento de la Comisión.

Experiencia similar se repitió el año 2006, también a la cabeza de la CGR de Bolivia en la Presidencia Pro Tempore. En esta oportunidad la reunión se llevó a cabo en el Hotel Los Tajibos de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra,

y fue una ocasión para congregar además a los representantes de las EFS de Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Cuba y El Salvador para una importante reunión entre la OCCEFS (Centro América y el Caribe) y las EFS del MERCOSUR, Bolivia y Chile.

### **Asociación de Integración de Contadores de América AIC**

La CGR de Bolivia forma parte de la AIC, cuyo objetivo es apoyar a los profesionales contadores en la formación científica, académica y humanística en el mundo. Bolivia es miembro adherente institucional en el área de gobierno desde febrero de 2006.

La AIC es una asociación con más de 50 años, conformada por los principales organismos que agrupan a los Contadores y Auditores de América, con sede establecida en Miami. Está asociada a la Federación Internacional de Contadores IFAC que es el organismo rector de la profesión en el ámbito mundial. Su misión es lograr la superación y formación profesional integral de los contadores de las Américas, para alcanzar una profesión fuerte y coherente, que cumpla con su responsabilidad ante la sociedad dentro de un sincero intercambio y fraternal convivencia.

## Video Institucional



*En ocasión de la celebración de los 80 años de la Contraloría General de la República, se presentó el video institucional que resume las atribuciones de la CGR y cómo fue adaptándose a los tiempos de nuestra historia, convirtiéndose en parte fundamental del control técnico de los bienes del estado coadyuvando así en la búsqueda de un mejor futuro para nuestro país.*



## **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”.