

**CGR**



Contraloría General de la República - Bolivia -

***Informe de la Gestión  
2002***

**CARTA DEL SEÑOR  
CONTRALOR GENERAL  
DE LA REPÚBLICA**

AL EXCELENTÍSIMO  
SEÑOR PRESIDENTE  
DE LA REPÚBLICA DE BOLIVIA

Excelentísimo  
Señor Presidente de la República de Bolivia  
Lic. Gonzalo Sánchez de Lozada  
Presente.-

Señor Presidente:

La presente tiene la intención de hacerle conocer las labores fundamentales desarrolladas por la Contraloría General de la República durante la gestión 2002, y que se encuentran detalladas en el informe adjunto.

Como es de su conocimiento, hasta el 18 de noviembre de la pasada gestión el Lic. Marcelo Zalles Barriga desempeñó las funciones de Contralor General, según mandato de la Constitución Política del Estado. Al cabo de diez años de labor, la gestión del Lic. Zalles ha dejado una entidad fortalecida en su institucionalidad, independiente en su gestión y con normas y procedimientos adecuadamente estructurados; elementos fundamentales que han hecho posible alcanzar los objetivos institucionales y proponer una nueva planificación estratégica que está siendo implantada desde enero de la presente gestión a mi cargo.

A continuación me permito presentar para su consideración una relación resumida de las principales actividades desarrolladas por el máximo Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental y Autoridad Superior de Auditoría del Estado a lo largo de la pasada gestión.

- **La organización**

La organización de la Contraloría General de la República y su estructura siempre han tratado de responder a los cambios y reformas que se han producido a lo largo de los últimos años en la administración del Estado. En ese sentido, oportunamente el Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental y Autoridad Superior de Auditoría del Estado ha replanteado su Planificación Estratégica en agosto de 2002, en mérito a las demandas que tiene la ciudadanía respecto de una más efectiva, eficiente, económica y transparente gestión que deben cumplir las entidades públicas en general.

La nueva planificación estratégica de la entidad exigirá de sus servidores públicos mayor compromiso y calidad en su trabajo; para ello la Contraloría General de la República ha fomentado permanentemente la formación y profesionalización de sus recursos humanos. En la gestión 2002 el porcentaje de servidores públicos profesionales alcanzó casi el 70% del total de recursos humanos de la entidad, por encima del 65% promedio de los últimos cuatro años. Se debe destacar también que la Contraloría General de la República ha sido una de las primeras entidades del Estado que se ha adecuando a la carrera del funcionario público, cumpliendo con la ley y dentro del marco establecido por la Superintendencia de Servicio Civil.

Nuestra fuerza de trabajo y nuestra institucionalidad han hecho posible desarrollar una cultura organizacional única basada fundamentalmente en la ética, la eficiencia, la eficacia y transparencia. Gracias a estos elementos se ha podido obtener, en junio de 2002, la certificación internacional de calidad ISO 9002/94 a los “Procesos de Auditoría y Evaluación aplicados en el ejercicio del control externo gubernamental”; convirtiéndonos en la única entidad pública del Estado y primera entidad fiscalizadora superior en Latinoamérica que recibe este tipo de certificación.

De la misma manera que en el caso de la carrera administrativa, la Contraloría General de la República fue una de las primeras entidades públicas en implantar un Código de Ética con reglamentos claros respecto de la conducta que deben guardar los servidores públicos de la entidad respecto de sus compañeros de trabajo, su institución y público en general. Existe un Comité de Ética con la suficiente representatividad de sus servidores públicos y la capacidad para resolver dilemas y denuncias éticas que le son presentadas.

Al implantarse en la institución la Calidad y la Ética, se está construyendo los fundamentos esenciales para consolidar una Cultura Organizacional que apoye la consecución de objetivos institucionales y, por lo tanto, posibilite cumplir con la Misión de lograr el fortalecimiento del Control Gubernamental en procura del aseguramiento de la aplicación de las políticas gubernamentales, de la consecución de los objetivos del Estado y de la credibilidad y transparencia de la rendición de cuentas del uso de los recursos.

#### ■ **El control gubernamental**

Cumpliendo con la Programación Operativa Anual, se han alcanzado metas anuales en materia de auditorías efectuadas a las entidades públicas, según la planificación definida y con muy pequeñas variaciones. Es así que, al 31 de diciembre de 2002 se concluyeron 825 informes de auditoría a nivel nacional, producción muy similar a la de la gestión 2001 (832 informes). El mantenimiento de la productividad es destacable sobre todo por la labor de adecuación y mejoramiento de procesos que debieron llevar adelante todos los servidores públicos de la entidad preparándose para la certificación internacional de calidad obtenida en junio de 2002. Además, el número de servidores públicos con funciones orientadas a la realización de auditorías y funciones de apoyo, ha disminuido; aspecto que hace más destacable los niveles de productividad alcanzados en la gestión 2002.

Por otra parte, 53 de los servidores públicos de la Contraloría General de la República formaron parte del “Programa de Capacitación y Entrenamiento en Auditoría Forense”; forma de auditoría reconocida internacionalmente y que tiene la finalidad de prevenir, identificar y comprobar la existencia de actos irregulares de fraude y corrupción en las entidades auditadas. Este programa fue financiado por el Banco Mundial.

De igual manera, y siempre con el espíritu de mejorar el control gubernamental y su alcance, la Unidad de Desarrollo de la Auditoría (UDA) creada el año pasado, ha

empezado su labor de influir en las entidades públicas auditadas, para que las recomendaciones planteadas, producto de las auditorías realizadas, se implanten efectivamente con el principal propósito de lograr cambios y mejoras inmediatos en la administración y gestión de dichas entidades. Esta unidad apenas está por cumplir un año de labor este próximo mes de mayo y está trabajando con entidades públicas piloto en un ámbito de contacto permanente.

Por último, en lo referente al control gubernamental, toda la normativa interna de la Contraloría General de la República se ha consolidado bajo la estructura del sistema de calidad establecido en la normas ISO 9000.

#### ▪ **La Capacitación.**

En la gestión 2002 el Centro de Capacitación (CENCAP) ha impartido 638 eventos y cursos de capacitación, alcanzando a un total de 16.414 participantes a nivel nacional. Estos resultados son el producto de la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación que el CENCAP elabora cada año, a fin de determinar los requerimientos de la administración pública en esta materia. En base a esta información se define la planificación curricular y operativa de eventos de capacitación a ser impartida, la que da las pautas suficientes para la planificación operativa anual.

Desde el punto de vista del relacionamiento de la Contraloría General de la República con otras entidades similares que forman parte de la OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de entidades Fiscalizadoras Superiores), 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”. Este curso será luego replicado en todas las Entidades Fiscalizadoras Superiores que son miembros de la organización.

También es importante mencionar que la Contraloría General de la República organizó el curso internacional “Sistema de Aseguramiento de la Calidad bajo estándares ISO 9000 en entidades fiscalizadoras superiores”, que se llevó a cabo el mes de julio de 2002 en instalaciones de la entidad en la ciudad de La Paz; contando con la participación de 9 países.

#### ▪ **El entorno de la organización**

Un elemento destacable es la participación y relaciones que mantiene la Contraloría General de la República con otras organizaciones pares, además de los convenios de cooperación de mayor trascendencia.

La Contraloría General de la República como miembro titular de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), ha

participado en diversas actividades orientadas al fortalecimiento del control gubernamental como parte del proceso de integración de las entidades de fiscalización.

Durante la XII Asamblea Anual realizada en la ciudad de México, la Contraloría General de la República de Bolivia, como Presidente de la Comisión Técnica Especial de Evaluación del Desempeño de la EFS e indicadores de rendimiento (CEDEIR) presentó oficialmente la “Guía de Evaluación del Desempeño de las EFS” para su distribución y uso en todas las organizaciones miembro de la OLACEFS. Este aspecto representa un logro digno de destacar, porque nuestra entidad 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.

Por otra parte, el Convenio de Crédito que mantiene la Contraloría General de la República con el Banco Mundial, desde 1998, bajo la denominación de “Proyecto de Descentralización Financiera y Responsabilidad”, destinado al fortalecimiento de la capacidad institucional de los recursos de auditoría y la capacitación, ha concluido el 31 de marzo de 2003; habiéndose cumplido plenamente con los planes y cronogramas establecidos.

En lo referente al Convenio de Cooperación que se mantiene con el Reino de Bélgica se han desarrollado actividades de intercambio y apoyo. Un logro importante ha sido la adquisición de nuevos equipos informáticos que facilitan una labor más efectiva a los servidores públicos que realizan auditorías externas a las entidades públicas definidas en el Programa Operativo Anual. Este convenio ha concluido a fines de la gestión pasada.

La Cooperación Canadiense luego de haber aprobado la realización y puesta en marcha del proyecto “Unidad de Desarrollo de la Auditoría”; ha desembolsado recursos para la creación y funcionamiento de dicha unidad desde mayo de 2002. Esta unidad nueva tiene como objetivo fundamental lograr mayor valor agregado en los trabajos que realiza la Contraloría General de la República; 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.

Dentro del Proyecto de Reforma Institucional de la Vicepresidencia de la República han existido dos subcomponentes, cuya ejecución corresponde a la Contraloría General de la República: el desarrollo de un sistema de Declaración de Bienes y Rentas y la capacitación en Auditoría Forense. En base al D.S. 26257 de 20 de julio de 2001; el Proyecto de Declaración Jurada de Bienes y Rentas entró en vigencia el 2 de enero de 2002, habiéndose presentado a declarar hasta el 31 de diciembre de ese mismo año, más de 150.000 servidores públicos a nivel nacional. El Programa de Capacitación y Entrenamiento en Auditoría Forense ha concluido, y ha hecho posible capacitar a más de 70 servidores públicos entre los que se encontraban funcionarios de la Contraloría General de la República y de otras entidades del Estado.

Como Usted podrá apreciar, señor Presidente, la Contraloría General de la República permanentemente ha llevado adelante procesos, eventos y procedimientos internos orientados hacia el mejoramiento del control gubernamental y a la consolidación de una Cultura Organizacional interna que convierta a la entidad en una organización confiable y creíble. Gracias a la independencia ganada, además de los componentes de ética, transparencia y calidad que la Contraloría General de la República ha sabido explotar y alcanzar, considero que el Órgano Rector del Control Gubernamental y autoridad superior de auditoría del Estado está en condiciones de desarrollar un mejor trabajo que contribuya a que la ciudadanía empiece a recuperar mayor confianza en sus entidades y en la administración del Estado. Para ello es fundamental que en la presente gestión se ponga en práctica de forma más efectiva la Planificación Estratégica definida en agosto de 2002.

La Paz, marzo de 2003

Dr. Jorge Treviño Paredes  
**CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA a.i.**

**INFORME DEL SEÑOR  
CONTRALOR GENERAL  
DE LA REPÚBLICA**

AL EXCELENTÍSIMO  
SEÑOR PRESIDENTE  
DE LA REPÚBLICA DE BOLIVIA



# INDICE

---

	<i>Página</i>
<b>1. LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>1</b>
La Misión, Visión y Objetivos Estratégicos .....	1
La Estructura Organizacional, los Consejos y los Comités.....	2
Recursos Humanos .....	6
La Administración .....	9
Auditoría Interna .....	11
Calidad.....	12
Ética.....	13
<b>2. EL CONTROL GUBERNAMENTAL.....</b>	<b>14</b>
Normatividad .....	14
Sistema de Programación de Operaciones.....	14
Control Externo Posterior .....	14
Control Interno Posterior .....	23
Servicios Legales .....	24
Programa de capacitación y entrenamiento en Auditoría Forense.....	26
Unidad de Desarrollo de la Auditoría.....	29
<b>3. CAPACITACIÓN .....</b>	<b>31</b>
Centro Nacional de Capacitación (CENCAP).....	31
<b>4. EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>35</b>
Convenios y Relaciones Internacionales .....	35
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>

# 1. LA ORGANIZACIÓN.

---

## 1.1. La Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

**La Misión de la Contraloría General de la República es el fortalecimiento del Control Gubernamental en procura del aseguramiento de la aplicación de las políticas gubernamentales, de la consecución de los objetivos del Estado y de la credibilidad y transparencia de la rendición de cuentas del uso de los recursos**

Gracias al desarrollo, mejoramiento y actualización periódica del Plan Estratégico de la Contraloría General de la República el que se halla sustentado en principios de eficacia, eficiencia, economía, equidad y ética, además de la apertura paulatina que la entidad ha venido ejerciendo en aras de brindar información transparente y oportuna a la ciudadanía, se ha logrado fortalecer el Control Gubernamental, detectando desviaciones en la gestión pública que deben corregirse; de tal forma que se puedan ejecutar las políticas gubernamentales en vigencia, orientadas a la consecución efectiva de los objetivos nacionales asumidos por el Estado y por quienes lo administran.

El trabajo desarrollado hasta hoy por la Contraloría General de la República, ha estado orientado a alcanzar la misión asumida, a través de una ordenada planificación de sus funciones fundamentales: El control externo posterior, el fortalecimiento del control interno y la capacitación permanente del servidor público.

La dinámica de revisión permanente de los alcances y exigencias del Plan Estratégico asumido ha permitido corregir errores en los procesos, haciendo posible que se cumplan los objetivos trazados y se reorienten las actividades hacia una labor más efectiva de apoyo a las estrategias definidas en el Plan.

**La Visión que la Contraloría General de la República busca reflejar dentro del ejercicio del control gubernamental, es la de una institución efectiva y de vanguardia en el proceso de consolidación de una gestión pública responsable, honesta y productiva, al servicio del interés nacional.**

La Visión de la Contraloría General de la República forma parte fundamental de la Planificación Estratégica de la entidad. Luego de muchos años de labor dedicada al control gubernamental como Órgano Rector del mismo y Autoridad Superior de Auditoría del Estado, ejerciendo el control externo posterior con autonomía operativa, técnica y administrativa, la Contraloría General de la República está alcanzando logros que la van convirtiendo en una institución modelo y de excelencia. El mejorar continuamente los procedimientos, manteniendo la calidad de los trabajos, produce un efecto de confianza hacia la entidad y sus recursos humanos por parte de la ciudadanía.

Los objetivos estratégicos de la Contraloría General de la República son cuatro:

- **Fortalecer el sistema de control interno de las entidades públicas para mejorar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, prevenir e Identificar irregularidades y rendir cuentas del uso de los recursos públicos.**
- **Fortalecer el sistema de control externo posterior para mejorar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, identificar y comprobar irregularidades y dar credibilidad a la rendición de cuentas en el sector público.**
- **Promover el desempeño transparente de la función pública y la responsabilidad de los servidores públicos.**
- **Preservar la independencia y fortalecer la organización, las operaciones, la cultura organizacional y la imagen institucional de la Contraloría General de la República.**

Se puede afirmar que en gran medida los objetivos planteados en el Plan Estratégico han sido alcanzados; sin embargo por sus propias características que demandan permanente revisión y mejoramiento continuo, estos objetivos son alcanzados y renovados en cada gestión. Cada año se presentan nuevos desafíos en la administración pública que convierten el esfuerzo y labor de la Contraloría en una actividad de permanente análisis y de propuestas técnicas de actualidad, orientadas a la consecución de los cuatro objetivos institucionales antes descritos. Cada año también se renueva parcialmente la administración pública en sus diferentes estratos; aspecto que sugiere la necesidad de promover nuevas acciones orientadas a la capacitación de los servidores públicos encargados de la gestión y resultados de sus entidades, desde la perspectiva de sus MAE, sus unidades de auditoría interna, sus registros y sus sistemas de administración y control. Al mismo tiempo, estas acciones por sí solas no tendrían ningún efecto importante si no se vinculan con actividades de fortalecimiento del control interno y externo posterior; este grupo integrado de actividades y objetivos a alcanzar contribuyen al mejoramiento de la administración pública y a la transparencia de la misma.

La labor desempeñada por la Contraloría General de la República debe orientarse a influir en el fortalecimiento del control interno en las entidades públicas y sus Unidades de Auditoría Interna, hacer posible un control externo posterior más efectivo, fomentar la ordenada planificación del control gubernamental, y facilitar la comprensión de la responsabilidad por la función pública, a través de la capacitación programada y permanente de los servidores públicos.

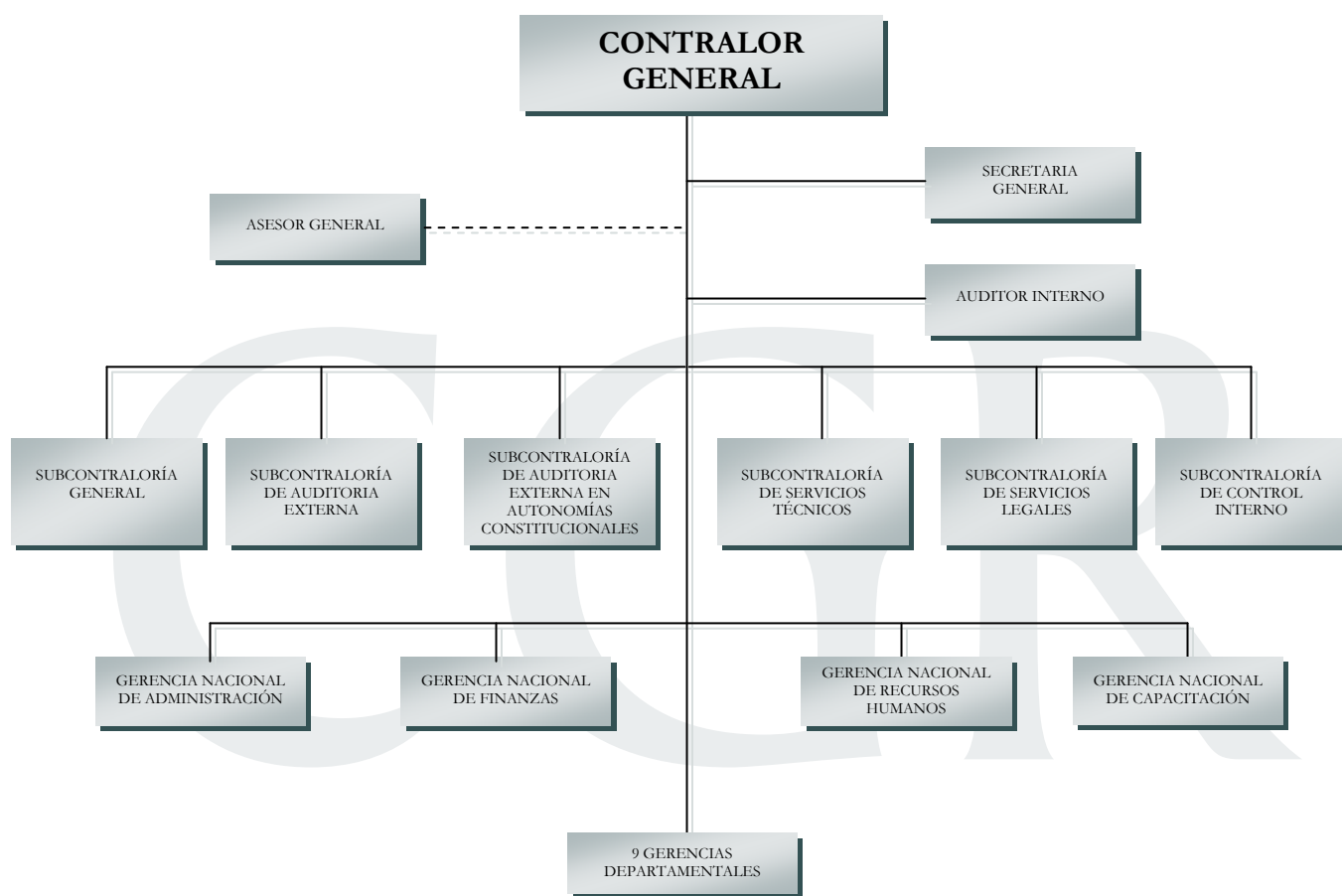
## 1.2. La Estructura Organizacional, los Consejos y los Comités

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales prevé la autonomía operativa, técnica y administrativa de la Contraloría General de la República, para que cumpla con independencia, imparcialidad, probidad y eficacia sus atribuciones. En atención a lo que establece la ley y con el objetivo de poder cumplir de forma adecuada y responsable con sus tareas fundamentales, la Contraloría General de la República ha

diseñado una estructura organizacional acorde con las exigencias internas y externas y a las necesidades de modernización de la administración del Estado Boliviano.

El diseño de esta estructura ha tomado en consideración los aspectos fundamentales que hacen al control gubernamental, distinguiendo claramente sus componentes principales: El control externo posterior a cargo de tres Subcontralorías específicas orientadas a cubrir el ámbito nacional y el ámbito local o municipal y el control interno a cargo de la Subcontraloría de Control Interno. La labor de estas subcontralorías operativas se ve complementada por las actividades de apoyo formalizadas a través de la Subcontraloría de servicios legales.

A su vez, este tipo de estructura abierta y flexible representa un instrumento adecuado para operativizar el Plan Estratégico definido en agosto de 2002 para los próximos 5 años.



A continuación se presenta una breve descripción de funciones de las unidades que forman parte de esta estructura organizacional.

La Subcontraloría General es el apoyo directo del Contralor y eje articulador que se encarga de promover y controlar la Normatividad, la Programación Operativa, la Ética, la Calidad y la Unidad de Desarrollo de la Auditoría (UDA), de reciente creación. Esta

nueva unidad ha sido conformada con el objetivos de influir de manera positiva para que las recomendaciones producto de las auditorías realizadas sean planteadas con mayor objetividad por parte de la CGR y que, a su vez, las mismas se implanten oportunamente para mejorar la gestión de las entidades públicas.

La Subcontraloría de Auditoría Externa es el área responsable por la planificación, seguimiento, control y cumplimiento de objetivos trazados de conformidad con la función de control externo posterior que la propia ley 1178 establece. Esta Subcontraloría ejerce competencia sobre las entidades del Gobierno Central, empresas públicas, prefecturas, entidades descentralizadas, superintendencias, unidades administrativas del Poder Legislativo y Judicial.

La Subcontraloría de Auditoría Externa en Autonomías Constitucionales tiene el mismo rango y asume las mismas funciones relacionadas con el control externo posterior, con la única salvedad que su competencia se limita a los Gobiernos Municipales, Universidades Estatales y cualquier otra entidad con autonomía constitucional. Su creación y permanente mejoramiento responde a la necesidad de ejercer un control integral de aquellas instituciones que desde la promulgación de la Ley de Participación Popular y la asignación de recursos provenientes de la deuda externa (HIPC II), tienen la responsabilidad de rendir cuentas por la eficiente y transparente administración de los fondos municipales de inversión asignados y su gestión anual.

La Subcontraloría de Servicios Técnicos asume la conducción de las auditorías gubernamentales de medio ambiente y de proyectos de inversión pública a nivel nacional. Por la naturaleza de sus actividades presta además apoyo especializado a las otras subcontralorías en las materias indicadas, así como en la evaluación de sistemas informáticos.

La Subcontraloría de Control Interno busca contribuir al establecimiento del control interno posterior, como un instrumento de gestión de fundamental importancia para las entidades públicas en general; promoviendo una cultura y conciencia del control en los ejecutivos responsables de su implantación y en el resto de los funcionarios. Esta Subcontraloría cumple funciones muy importantes al ser responsable de proponer normas y controlar la aplicación de las mismas y verificar el adecuado funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades públicas.

La Subcontraloría de Servicios Legales es un elemento de apoyo muy importante para las otras Subcontralorías, al brindar el sustento legal necesario a través de informes de apoyo a la auditoría externa e interna, al establecer normas y controlar la aplicación de las mismas, verificando el adecuado funcionamiento de las unidades legales. Un papel fundamental que ejerce esta Subcontraloría es el seguimiento a acciones judiciales iniciadas, como consecuencia de informes de auditoría o dictámenes de responsabilidad civil

La estructura de la organización se completa y equilibra con la existencia y funcionamiento de las siguientes gerencias de alcance nacional:

- Gerencia Nacional de Recursos Humanos, a cargo de la Planificación, Administración, y Control del Personal de la Contraloría General de la República.

- Gerencia Nacional de Administración, responsable de ejecutar y supervisar las actividades operativas que responden a su área y de apoyar la labor de todos los funcionarios.
- Gerencia Nacional de Finanzas, responsable de la ejecución presupuestaria y la supervisión de la misma y su apropiada implantación a nivel de todas las oficinas de la Contraloría General de la República. Su labor se complementa con la responsabilidad que tiene del Registro Contable y el propio Sistema de Contabilidad.

La Asesoría General apoya al Contralor en aspectos vinculados con las relaciones interinstitucionales, tanto con los organismos de cooperación internacional en temas y proyectos específicos que sean pertinentes nevar adelante, para mejorar los niveles de productividad y eficiencia de cada área componente del Máximo Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental; como con instituciones o representantes de los poderes del Estado.

La Gerencia de Auditoría Interna apoya directamente la gestión del Contralor, a través de la labor de control interno posterior de las unidades que conforman la entidad, además de las operaciones que dichas unidades ejecutan.

En lo referente a las Gerencias Departamentales se debe mencionar que los ejecutivos a cargo de estas altas funciones son los representantes regionales del Contralor General y cumplen con responsabilidades similares en un ámbito más reducido. Al igual que la justificada creación de cada Subcontraloría, como una respuesta a la promulgación de la Ley 1178, Ley de Descentralización, Ley de Participación Popular y decretos reglamentarios pertinentes, la conformación de nueve Gerencias Departamentales también responde a la necesidad de descentralizar la autoridad de la Contraloría General de la República y darle la institucionalidad suficiente como para poder enfrentar exigencias de control gubernamental y desafíos a la solución de la problemática que la propia administración pública plantea en cada región del país.

Conformada esta estructura, y en base a los funcionarios que la componen, se establece dos Consejos que sesionan de acuerdo a las funciones asignadas, semanal, mensual o anualmente. Los Consejos conformados por los principales ejecutivos y presididos por el Contralor son: el Consejo Consultivo y el Consejo Consultivo Ampliado.

El Consejo Consultivo sesiona con carácter permanente y es responsable, fundamentalmente, de revisar la gestión y la aplicación de los procedimientos internos y políticas institucionales, estableciendo los mecanismos de coordinación entre áreas operativas y unidades funcionales. Además asesora al Contralor en cuanto al cumplimiento de políticas y objetivos. El Consejo Consultivo ampliado sesiona con los componentes del Consejo Consultivo, más la participación de todos los Gerentes Departamentales.

También se conforman comités para tratar temas puntuales: el Comité de Evaluación (Recursos Humanos), el Comité Académico (Capacitación) y el Comité de Ética.

### 1.3. Recursos Humanos

La política de Recursos Humanos es consecuente con la política general desarrollada por la Contraloría General de la República, basándose en cinco principios fundamentales y uno específico que hacen al servidor público de la institución: Eficacia, Eficiencia, Economía, Equidad, Ética y Estabilidad Laboral. Para que el servidor público de la Contraloría General de la República cumpla adecuadamente con estos principios, recibe de la entidad el apoyo suficiente traducido en estabilidad laboral y un Sistema de Recursos Humanos con un alcance definido a través de seis subsistemas fundamentales: Programación de Cargos, Dotación de Recursos Humanos, Adecuación, Capacitación, Retribución, Control y Registro. Dentro de estos subsistemas, y a consecuencia de la implantación de políticas de calidad, se puso énfasis en las áreas de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Evaluación del desempeño, Promoción y Administración del Personal; todo ello orientado al mejoramiento continuo de su trabajo y a la consecución de objetivos institucionales.

#### ▪ Composición de los Recursos Humanos

A continuación se presenta la relación del personal existente por región, durante los últimos dos años; pudiéndose evidenciar un incremento de 26 nuevos servidores públicos; producto fundamentalmente de la contratación de personal destinado a cubrir, a nivel nacional, las labores de la nueva unidad de “Declaración Jurada de Bienes y Rentas,” creada para recibir a lo largo de todas las gestiones las declaraciones juradas de los servidores públicos de la administración pública de categoría “A” y “B”. En resumen se puede concluir que no ha existido un incremento efectivo de servidores públicos dentro de la Contraloría General de la República de una gestión a otra, orientado a fortalecer las unidades funcionales y a existentes.

**Cuadro N° 1:**  
**DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL**  
**POR OFICINAS DEPARTAMENTALES**  
**GESTIONES 2001-2002**

<b>GERENCIA DEPARTAMENTAL</b>	<b>Dic. 2001 N° Personal</b>	<b>%</b>	<b>Dic. 2002 N° Personal</b>	<b>%</b>
OFICINA CENTRAL	233	48.54	245	48.42
LA PAZ	40	8.33	42	8.30
SANTA CRUZ	41	8.54	43	8.50
COCHABAMBA	41	8.54	43	8.50
CHUQUISACA	24	5.00	27	5.34
ORURO	25	5.21	26	5.14
POTOSÍ	24	5.00	25	4.94
TARIJA	25	5.21	26	5.14
BENI	15	3.13	16	3.16
PANDO	12	2.50	13	2.57
<b>TOTAL</b>	<b>480</b>	<b>100</b>	<b>506</b>	<b>100.00</b>

En el curso del año 2002 la relación existente entre los servidores públicos varones en comparación con las mujeres prácticamente no ha variado; manteniéndose en niveles adecuados la producción y la calidad de los trabajos en general. La distribución del personal por género se mantuvo estable. tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2:**  
**RELACIÓN DEL PERSONAL POR GÉNERO**  
**GESTIONES 2001-2002**

<b>SEXO</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
HOMBRES	228	47.50	263	52.0
MUJERES	252	52.50	243	48.0
<b>TOTAL</b>	<b>480</b>	<b>100</b>	<b>506</b>	<b>100</b>

El cuadro que se muestra a continuación, sobre el nivel de instrucción del personal destaca el alto porcentaje de funcionarios con formación profesional (cerca del 70%), lo que demuestra el permanente deseo de superación del servidor público de la Contraloría, al margen del trabajo que desarrolla. Esta relación porcentual no ha sufrido grandes variaciones de una gestión a otra; por el contrario, casi se ha mantenido en el mismo nivel, debido a la política de apertura existente en la institución, por potenciar las capacidades y formación académica de los servidores públicos dentro de la entidad.

**Cuadro N° 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**POR FORMACIÓN ACADÉMICA**  
**AL 31/12/2002**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
PROFESIONALES	353	69.76
TÉCNICO SUPERIOR	30	5.93
NO PROFESIONALES	123	24.31
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>	<b>100.00</b>

- **Reclutamiento y Selección**

Al constituir el recurso humano el capital más importante de la institución, se mejoran los diferentes procesos que intervienen en este sistema. haciendo hincapié



en el reclutamiento y selección; ya que el servidor público que postula a la CGR pasa por pruebas de conocimiento específicas de su área y entrevistas personales, concluyendo con el examen médico pre ocupacional efectuado por INSO (Instituto Nacional de Salud Ocupacional).

#### ▪ **Capacitación**

La Contraloría General de la República, a través de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, tiene como una de sus funciones apoyar la capacitación, la que representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos, respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien la capacitación no es el único camino para garantizar el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que forma, desarrolla y posiciona en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Para que el personal pueda dar cumplimiento a sus necesidades de capacitación y a las exigencias de sus unidades, se ofrece una serie de eventos, tales como: conferencias, talleres, cursos y seminarios llevados a cabo en directa relación con el Centro de Capacitación (CENCAP) o como parte de la programación de eventos de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos.

A efectos de orientar adecuadamente las actividades de capacitación, se implantó un proceso de identificación de necesidades, aprobado como un procedimiento específico de calidad, el mismo que está basado en:

- a) Resultados del Examen Anual
- b) Resultados de la Evaluación Anual del Desempeño
- c) Solicitudes específicas de las distintas unidades funcionales
- d) Novedades en materias técnicas y jurídicas

La tarea de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos en capacitación es analizar y comprender la problemática de su entorno, proponiendo alternativas de solución, adelantándose a los cambios y orientando sus esfuerzos a las necesidades presentes y futuras. Bajo este enfoque, se orienta la capacitación de una manera más efectiva, enriqueciendo los conocimientos de los servidores públicos, potenciando sus habilidades y aptitudes hacia el fortalecimiento técnico u operativo de cada unidad.

#### ▪ **Evaluaciones y Promociones**

El servidor público a partir de su ingreso a la institución se rige a la Normatividad existente, en la que se establece las siguientes obligaciones fundamentales:

***Examen Anual de Conocimientos:*** Es aplicado a todo el personal y se consideran aspectos relacionados a su profesión y funciones, conocimientos generales e inglés. Para los auditores gubernamentales, dicho examen es formulado sobre la base del

examen para optar al Título de Contador Público Certificado (CPA) en los Estados Unidos.

***Evaluación Anual del Desempeño:*** Que se constituye en un proceso permanente e integral, el que permite identificar fortalezas y debilidades del servidor público para que los responsables de cada unidad conozcan las áreas de conocimiento que deben reforzarse. La evaluación anual del desempeño es realizada sobre la base de procedimientos predeterminados y formularios especialmente elaborados y sistematizados, lo que permite generar una amplia base de datos para facilitar la toma de decisiones en distintos aspectos, como ser promociones, desvinculaciones, capacitación, y otro tipo de correctivos orientados a mejorar el desempeño del servidor público en su puesto de trabajo.

***Cursos y Exámenes para aspirantes a gerentes y supervisores:*** Los servidores públicos que aprueban dicho examen asumen interinamente la responsabilidad de ser supervisores en una subcontraloría o en una gerencia departamental.

#### 1.4. La Administración

La Contraloría General de la República mejora y optimiza cada año los sistemas para lograr una administración efectiva de sus recursos económicos, técnicos y de los activos fijos a su cargo.

- **Ejecución Presupuestaria**

El Sistema de Contabilidad Integrada de la Contraloría General de la República incorpora las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema oportuno y confiable, el mismo que genera información relevante y útil para la toma de decisiones. Un programa computarizado sustenta el sistema de Contabilidad Integrada, de Presupuesto y del Sistema de Tesorería.

La Información Gerencial producida en los niveles operativos y procesada para conocimiento y toma de decisiones, es una importante herramienta para la correcta gestión institucional. En este sentido, la Gerencia Nacional de Finanzas, además de cumplir con los requisitos básicos de información financiera, produce reportes mensuales sobre recursos, gastos y ejecución presupuestaria.

El presupuesto aprobado para la Contraloría General de la República, para la gestión 2002 con fuente de financiamiento del Tesoro General de la Nación, fue de Bs51.293.275. Puesto que la Contraloría General de la República es una institución de servicios, cuyo producto final son los informes de auditoría, el grupo 10000 “Servicios personales” es la partida más significativa y representa el 87% del total del presupuesto, siendo los otros rubros (partidas) poco significativos. Es importante señalar que desde 1997 el Presupuesto de la Contraloría General de la República no tuvo incremento alguno lo que limita el trabajo y el crecimiento oportuno de la entidad

**Cuadro N° 4**  
**PRESUPUESTO**  
**RECURSOS TESORO GENERAL DE LA NACIÓN**  
**COMPARATIVO 2001-2002 (en Bs.)**

<b>COD.</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
10000	Servicios Personales	43.806,795	87	44.700,807	87
20000	Servicios No Personales	5.431,000	11	5.721,672	11
30000	Materiales y Suministros	1.066,157	2	797,157	2
40000	Activos Reales	-	-	-	-
80000	Impuestos Regalías y Tasas	19,000		73,639	0
<b>TOTALES</b>		<b>50.322,952</b>	<b>100</b>	<b>51.293,275</b>	<b>100</b>

Durante la gestión 2002, se ejecutó el 94% del presupuesto, con fuente de financiamiento 41 “Transferencias TGN”. El grupo 10000 “Servicios Personales” fue ejecutado en un 97% mientras que el grupo 20000 “Servicios No Personales” alcanzó una ejecución del 82%. La ejecución presupuestaria para el grupo 30000 “Materiales y Suministros” fue de solo el 56%, debido a la restricción de desembolsos que realizó el Tesoro General de la Nación.

**Cuadro N° 5**  
**EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**  
**GESTIÓN 2002 (en Bs.)**

<b>COD.</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>		<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
		<b>APROBADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>SALDO</b>	
10000	Servicios Personales	44.700,807	43.145,999	1.554,808	97
20000	Servicios No Personales	5.721,672	4.709,999	1.011,673	82
30000	Materiales y Suministros	797,157	444,267	352,890	56
80000	Impuestos Regalías y Tasas	73,639	0	73,639	0
<b>TOTALES</b>		<b>51.293,275</b>	<b>48.300,265</b>	<b>2.993,010</b>	<b>94</b>

▪ **Oficinas e Instalaciones**

Parte integrante de la cultura organizacional de la entidad y de la institucionalidad ganada representa la seguridad y comodidad en las instalaciones, aspecto que contribuye al mejoramiento del trabajo de los servidores y a la preservación de documentación importante, producto de las auditorías efectuadas a entidades públicas y de otras actividades complementarias o de apoyo.

Durante la gestión 2002 se inauguró la oficina nueva y propia de la Gerencia Departamental de Sucre, en la capital de la República. De esta forma, la Contraloría General de la República cuenta con oficinas propias en las nueve capitales de Departamento.

Con el propósito de dotarles ambientes complementarios que brinden mayor comodidad al funcionario, se concluyeron también las obras de ampliación de la oficina de Santa Cruz.

Se habilitó un área amplia y cómoda en Oficina Central ubicada en la ciudad de La Paz, adecuada a las necesidades de espacio y comodidad para la unidad de Declaración Jurada de Bienes y Rentas, para atender a todos los servidores públicos radicados en esta ciudad. El resto de las Gerencias Departamentales atiende también este servicio en sus oficinas regionales.

Durante la gestión 2002, se realizó el proceso de adquisición de Equipos de Computación y otros bienes a través de la licitación pública internacional CGR/GNA/LPI-001/2002 con financiamiento del Banco Mundial. El costo total de la adquisición asciende a US\$. 792.350,27. De esta manera se ha dotado a las unidades técnico operativas de bienes con tecnología de punta.

### **1.5. Auditoría Interna**

La Gerencia Nacional de Auditoría Interna realiza el control interno posterior en la Contraloría como parte de la aplicación del control gubernamental en la propia entidad, brindando apoyo a la máxima autoridad ejecutiva en el logro de los objetivos institucionales.

En cumplimiento a Normas de Auditoría Gubernamental, se emitió la Declaración de Propósito, Autoridad, y Responsabilidad, que define las funciones de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna, la autoridad conferida por la máxima autoridad ejecutiva al Gerente Nacional de Auditoría Interna y la responsabilidad de los auditores internos por las labores a realizar.

Durante la gestión 2002, se ejecutaron principalmente las siguientes actividades:

- Auditoría de Confiabilidad de Estados Financieros de la Contraloría General de la República al 31 de diciembre de 2001, emitiendo un dictamen de auditoría y carta de control interno con recomendaciones sobre aspectos administrativo-contables y de control interno.
- Auditoría intermedia de Confiabilidad al 30 de septiembre de 2002, orientada a satisfacer el atributo de confiabilidad de la información financiera emitida hasta la fecha por la entidad; habiéndose comprobado que la misma se encontraba libre de errores sustanciales, emitiéndose un dictamen de confiabilidad.
- Seguimiento a la Auditoría de Confiabilidad al 31 de diciembre de 2000.
- Evaluación de las auto evaluaciones de control interno a abril 2002 de las unidades funcionales de la Contraloría General de la República.

- Auditoría al proceso de emisión de solvencias con el Fisco.
- Otras auditorías operativas y especiales sobre actividades específicas con la finalidad en el primer caso, de mejorar la eficacia en las operaciones y en el segundo comprobar el cumplimiento de normas y disposiciones legales.
- Auto evaluación de control interno de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Elaboración y aprobación de procedimientos de auditoría de la Gerencia, en cumplimiento a la Norma de Auditoría Gubernamental N° 301.05.

## 1.6. Calidad

Desde 1999, la Contraloría General de la República venía trabajando en temas de Calidad Total a través de su Unidad de Calidad, en donde básicamente se definió la Política de Calidad y se crearon círculos de calidad con la finalidad de analizar problemas, plantear soluciones conjuntas y mejorar continuamente.

El proceso para obtener la certificación en la Contraloría General de la República partió con la elaboración de un diagnóstico, cuyo objetivo fue verificar el estado en el cual se encontraba la Contraloría frente a los requisitos estipulados en la norma ISO 9002/94, dicho diagnóstico fue realizado en el mes de marzo del año 2000 y con base a los resultados del mismo, se generó un plan de acción el cual constaba de las siguientes etapas: capacitación básica, documentación, capacitación complementaria, implementación, auditorías internas de calidad y una auditoría previa a la certificación.

Se definió una estructura documental, se identificaron las actividades que requerían ser procedimentadas y se inició el proceso de redacción de documentos, para lo cual participó personal de todos los niveles de la Contraloría coordinados por la Unidad de Calidad, una vez revisados y aprobados los procedimientos se inició la etapa de implantación, difundiéndose los documentos a todas las unidades de la Contraloría. La ejecución de varias auditorías internas de calidad previas a la certificación fue la herramienta más útil para la institución, en vista de que como resultado de las mismas se detectaron varias oportunidades de mejora, las mismas que fueron adecuadamente implantadas, lo que permitió lograr una madurez dentro del sistema de calidad, elaborándose el Manual de Calidad que es el documento maestro de todo el sistema.

Al finalizar el mes de octubre de 2001, el sistema de calidad en la Contraloría se encontraba debidamente implantado y listo para requerir la certificación por parte de un ente con reconocimiento internacional en el mes de noviembre de 2001, la Contraloría General de la República siguiendo lo estipulado en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios mediante convocatoria a Invitación Pública Internacional invita a Organismos Certificadores debidamente acreditados a presentar ofertas para la certificación del sistema de calidad de la institución.

Los primeros días del mes de junio de 2002, se recibe la visita del organismo certificador internacional quien, mediante una auditoría de certificación, evaluó el funcionamiento del sistema de calidad de la institución, cuyos resultados fueron satisfactorios, constituyéndose la Contraloría en la primera entidad pública en Bolivia y la primera entidad de Fiscalización Superior en Latinoamérica en obtener la certificación ISO 9002/94, la certificación ISO 9002 en la Contraloría implica que todo el proceso, productivo y administrativo, relacionado con la ejecución de auditorías y evaluaciones de control externo posterior gubernamental se encuentra controlado, fortaleciéndose la institución en sus procedimientos, lo que contribuye a obtener productos que atraviesan por un proceso estándar de elaboración, bajo exigencias de calidad similares, generando confianza pública hacia las tareas que cumple la institución en la sociedad.

El nuevo reto de la institución es continuar con su filosofía de mejoramiento continuo, para lo cual migrará su sistema de calidad, enfocado a cumplir las nuevas exigencias que presenta la versión 2000 de la norma ISO 9000; así como, incluir el resto de actividades que realiza la Contraloría a este enfoque de gestión de calidad.

## 1.7. Ética

Para continuar a la consolidación de una cultura institucional que genere un clima organizacional basado en comportamientos y valores éticos, se desarrollaron y aprobaron las siguientes normas: la actualización del Código de Ética y la actualización del Reglamento para la Elección de Vocales del Comité de Ética.

En la aplicación de las normas aprobadas, el Comité de Ética resolvió un dilema ético y una denuncia presentada formalmente durante la gestión. El tratamiento de estos casos ha contribuido al fortalecimiento del Comité de Ética y a detectar la necesidad de nuevos procedimientos para canalizar tanto los dilemas como los casos que se pudieran presentar en el futuro.

Por instrucción del Contralor General, el Gerente de Ética participó de una Reunión patrocinada por la Vicepresidencia de la República para conocer el Plan Estratégico de la Lucha contra la Corrupción desarrollado por la Vicepresidencia y que todas las instituciones presentes en dicho evento compartan sus experiencias en la implantación de sus Códigos de Ética. Emergente de la reunión se conformó la Red Interinstitucional conformada por todas las instituciones presentes para colaborar en el perfeccionamiento del Plan Estratégico de la Lucha contra la Corrupción, el análisis de normas legales emitidas relacionadas a combatir la corrupción y el análisis para implantar la conducta ética en las instituciones del sector público. La Contraloría General de la República participó en el comité que analiza la implantación de la conducta ética.

## 2. EL CONTROL GUBERNAMENTAL

---

### 2.1. Normatividad

Durante la gestión, el sistema normativo de la Contraloría General de la República se consolidó bajo la estructura del sistema de calidad establecido en las Normas ISO9000, desarrollando una serie de procedimientos que permitan el adecuado control de los procesos, y la estructuración de las normas propias del ejercicio del Control Gubernamental.

- **Normas Internas**

Se revisaron y actualizaron 181 normas de las 285 que forman parte del sistema normativo interno, de los cuales el 76% forman parte del sistema de calidad. De igual manera se desarrolló la base de datos de todas las normas emitidas desde el año 1990, estableciendo la trazabilidad de la documentación emitida por la Contraloría a la fecha.

- **Normas de Control Gubernamental**

Se revisaron y actualizaron 5 normas de las 24 que forman parte del sistema normativo externo, en los cuales se destacan la “Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental” (CI/10) en su primera versión, las “Normas de Auditoría Gubernamental” (CE/10) en su tercera versión, y el Reglamento para la contratación de Profesionales independientes, Firmas de Auditoría Externa o Consultoría Especializada en apoyo al Control Gubernamental” (CE/09) en su cuarta versión.

### 2.2. Sistema de Programación de Operaciones

En el período 2002 se optimizaron todos los procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, estableciendo los mecanismos para la incorporación o retiro de actividades al Programa de Operaciones (P/PO-013), consolidación del Programa de Operación Anual (P/OP-064) y la evaluación y seguimiento a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

De igual manera, se llevaron a cabo los talleres de implantación de dichos procedimientos, a través de cursos a los operadores en cada una de la unidades funcionales.

### 2.3. Control Externo Posterior

El control externo posterior que realiza la Contraloría General de la República por mandato de la Ley 1178, responde directamente a los objetivos estratégicos definidos. El

Programa de Operaciones Anual (POA) de Auditoría Externa prevé la ejecución de los objetivos institucionales y de gestión, que responden al logro de los objetivos estratégicos descritos al inicio del presente informe.

La disminución del personal, que fue compensada con mejoramiento continuo de la productividad, permitió que la CGR mantenga un comportamiento y resultados similares a la gestión pasada. El número total de informes emitidos en la gestión 2002 fue de 825, según se muestra a continuación.

**Cuadro N° 6**  
**INFORMES DE AUDITORIA EMITIDOS**  
**GESTIONES 2001-2002**

DESCRIPCION	2001	2002
Auditoría Financiera	58	65
Auditoría Operacional	58	38
Auditoría Proy. De Inv. Pública	1	3
Auditoría Especial	273	269
Auditoría Ambiental	5	6
Evaluación de la UAI	37	45
Evaluación de Unidades Jurídicas	43	46
Relevamiento de Información	10	28
Seguimiento	347	325
<b>TOTAL</b>	<b>832</b>	<b>825</b>

Es importante aclarar que desde el 19 de noviembre de 2002 y al cabo del mandato del Lic. Marcelo Zalles Barriga, la Contraloría no contaba con un contralor designado, ni siquiera con carácter interino, hasta el mes de enero de 2003 cuando es nombrado interinamente el Dr. Jorge Treviño Paredes. Sin embargo, por el término de dos meses los informes de auditoría que se hallaban concluidos en la gestión 2002 y a la espera de la firma autorizada de la máxima autoridad ejecutiva, solo pudieron ser firmados recién a principios del año 2003, pero fueron incluidos y considerados como parte de las estadísticas de la gestión anterior.

### 2.3.1 Auditoría Financiera

Es un examen profesional, objetivo y sistemático de los estados financieros de una entidad, para determinar si los mismos, en su conjunto, fueron preparados de acuerdo con los principios y normas dictadas por el Organismo Rector del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental o, con los principios de contabilidad de general aceptación. Tiene la finalidad de emitir una opinión respecto a si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación patrimonial y



financiera de la entidad, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera.

Los informes emergentes de este tipo de auditoría son: el Dictamen de Auditoría Financiera y la Evaluación de los Sistemas de Administración y Control Interno relacionados al Sistema Contable.

Las actividades que se realizan en este tipo de auditoría son:

- La verificación de la razonabilidad de los saldos expuestos en los estados financieros detallados anteriormente, mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas.
- La evaluación de los Sistemas de Administración y Control Interno definidos en la Ley 1178 y que están relacionados con el Sistema Contable.
- La elaboración y presentación del dictamen del auditor sobre los estados financieros examinados.
- La elaboración y presentación del informe conteniendo recomendaciones dirigidas a mejorar los sistemas de administración y control relacionados con los procesos de registro contable y control interno.

En la gestión 2002 se emitieron 33 dictámenes sobre los estados financieros y 32 informes con recomendaciones sobre los Sistemas de Administración y Control Interno.

### **2.3.2 Auditoría Operacional**

La Auditoría Operacional es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operaciones específicas. Su propósito es determinar los grados de eficacia, economía y eficiencia alcanzados por la Entidad y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.

Las auditorías operacionales realizadas en la Contraloría General de la República son de dos tipos: Auditoría Operativa y de Evaluación de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO)

- Auditoría operativa se relaciona básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía, que comprende la evaluación de los Sistemas de Administración y Control que están relacionados con el objetivo del examen, la evaluación de las operaciones definidas como críticas, la determinación de recomendaciones dirigidas a mejorar los sistemas administrativos, operativos y/o de control relacionados con los objetivos del examen.

En el año 2002 la Contraloría General de la República emitió 5 informes de auditoría operativa, como resultado de las cuales se emitieron 182 recomendaciones. Las recomendaciones están orientadas a la adopción de medidas correctivas por parte de la institución, que superen las deficiencias encontradas en la auditoría. La adopción de estas recomendaciones y su aplicación, contribuye a mejorar el control interno y, por lo tanto orienta la consecución de objetivos de la entidad pública.

- El propósito de las Auditorías de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO), es evaluar el diseño y funcionamiento de los sistemas establecidos en la Ley 1178. Este tipo de auditoría operacional incluye: La elaboración y presentación de un Informe sobre Antecedentes, aspectos económicos, financieros y sociales; recomendaciones dirigidas a mejorar los sistemas administrativos, operativos y/o de control y finalmente la evaluación de los ingresos y egresos del período bajo análisis.

Dentro de este grupo, durante la gestión 2002 se emitieron 33 informes con un total de 1.561 recomendaciones.

### 2.3.3 Auditoría Especial

La auditoría especial es un examen objetivo y sistemático de evidencia, cuyo propósito es expresar una opinión independiente sobre el cumplimiento de disposiciones legales aplicables y obligaciones contractuales y, si corresponde, establecer indicios de responsabilidad por la función pública.

El relevamiento de información y los trabajos de todo tipo de auditorías permiten a la Contraloría General de la República establecer hallazgos sobre desviaciones e irregularidades en la administración. Estas también pueden ser realizadas a solicitud de alguna instancia de gobierno o del Poder Legislativo. Los hallazgos que generan auditorías especiales pueden llevar a situaciones comprendidas en el régimen de responsabilidad por la función pública, revisto por la Ley 1178, pudiéndose encontrar indicios de responsabilidad de orden administrativo, civil y penal.

Los hallazgos activan la programación y realización de las denominadas Auditorías Especiales, cuyo objetivo es examinar tales situaciones de irregularidad para comprobarlas o desestimarlas, de acuerdo a evidencias logradas. La Auditoría Especial incluye un informe preliminar y un informe complementario, cuando corresponde con la determinación de indicios de responsabilidad. Asimismo, en los casos de Responsabilidad Civil, se emite un “Dictamen” que sirve de base para el inicio de las acciones legales y judiciales pertinentes.

La CGR emitió durante la gestión 2002 un total de 248 informes de este tipo de auditoría.

#### ▪ Evaluación de papeles de trabajo

La evaluación de papeles de trabajo constituye una forma específica de Auditoría Especial. Está dirigida a verificar la calidad técnica y la confiabilidad de las opiniones y/o resultados, conclusiones y recomendaciones emergentes de los trabajos practicados por profesionales o firmas privadas de auditoría.

Si como resultado de la evaluación surgiera una opinión negativa por parte de la Contraloría General de la República, ésta sugerirá medidas conducentes a subsanar las deficiencias y evitarlas en el futuro o reparar el daño económico ocasionado.

Durante la gestión 2002 se concluyeron 21 evaluaciones de papeles de trabajo.

Los 136 informes de Auditoría Especial emitidos y que consignan indicios de responsabilidad civil alcanzan en la gestión 2002, la suma de US\$ 18.367.551.44 Adicional a dicho importe, durante la realización de las auditorías, se ha recuperado el equivalente de \$US.210.886 por concepto de devolución de recursos por parte de los involucrados, o compromisos de pago contraídos.

#### 2.3.4 Auditoría Ambiental

La auditoría ambiental como instrumento de Control Gubernamental Posterior, se define como el examen metodológico y objetivo de evidencia que, en forma independiente, permite emitir opinión sobre el grado de correspondencia entre criterios establecidos y la eficacia de los sistemas de gestión ambiental, el desempeño ambiental y los cambios en el estado ambiental; así como recomendar acciones orientadas a mejorar los tres aspectos señalados, orientadas a eliminar o, en su defecto, minimizar causas que originan impactos ambientales adversos.

El objeto de la auditoría puede ser uno o más ecosistemas y/o recursos naturales, privilegios ambientales otorgados por el Estado y todos o parte de los sistemas de gestión ambiental que se someten a examen de auditoría. El sujeto de la auditoría es todo ente o conjunto de entes cuyos sistemas de gestión ambiental, incluyendo sus resultados, constituyen el objeto de la auditoría ambiental.

La auditoría ambiental, considera:

- a) La auditoría de la eficacia de los sistemas de gestión ambiental.
- b) La auditoría de desempeño ambiental.
- c) La auditoría de los resultados de gestión ambiental.

En la gestión 2002, se debe resaltar la realización de un relevamiento de información con el fin de determinar la pertinencia y oportunidad de la ejecución de una auditoría sobre los ecosistemas asociados al lago Titicaca; así como la emisión de seis (6) informes de auditoría ambiental, cuatro de ellos relacionados

con las acciones de control de la calidad ambiental a cargo de dos gobiernos municipales y dos prefecturas del país, uno referido a los sistemas de agua potable y alcantarillado de las ciudades de La Paz y El Alto (elaborado en el marco de los acuerdos entre las Entidades Fiscalizadoras Superiores de los países miembros de MERCOSUR), y finalmente, un informe relativo a las acciones tendientes a la adecuación ambiental de las actividades, obras o proyectos del sector minero.

También cabe mencionar la finalización de seis (6) procesos de seguimiento a la implantación de las recomendaciones contenidas en informes de auditoría ambiental emitidos, culminándose la evaluación de veintidós recomendaciones que abarcaron distintos aspectos de la gestión ambiental, como ser: los sistemas de control de insumos agrícolas, la mitigación de la contaminación en el río Pirá del departamento de Santa Cruz, el control de las quemas de pastizales y áreas forestales, los informes de gestión de las Superintendencias Agraria y Forestal, y la emisión de licencias ambientales a nivel del departamento de La Paz.

Finalmente, es importante señalar que la Gerencia de Evaluaciones Ambiental dependiente de la Subcontraloría de Servicios Técnicos cuenta con un Plan Estratégico para efectuar el control gubernamental en materia ambiental en las gestiones 2003 a 2007, el cual se enmarcó en los objetivos estratégicos y estrategias individuales de las unidades funcionales componentes de la CGR.

### **2.3.5 Auditoría de Obras Públicas**

Desde la aprobación de las Normas de Auditoría de Proyectos de Inversión Pública, la Gerencia de Evaluación de Obras Públicas (GEOP) dependiente de la Subcontraloría de Servicios Técnicos (SCST) tiene autoridad para realizar auditorías en materia de inversión pública. La auditoría de Proyectos de Inversión Pública (PIP) pretende emitir una opinión sobre el desempeño de todo o parte de un proyecto de inversión pública y/o de la entidad gestora del mismo.

La auditoría de PIP comprende la auditoría de proyectos cuyas fases o etapas están concluidas o sin concluir y la auditoría de la gestión de PIP en las entidades gestoras de estos proyectos.

Durante la gestión 2002 en cumplimiento del Programa de Operaciones Anual se han realizado cuatro auditorías de este tipo, de las cuales dos se efectuaron en entidades gestoras de proyectos de inversión pública y dos a proyectos viales en ejecución; por otra parte se han realizado siete relevamientos de información y un seguimiento a auditoría de PIP .

En las auditorías indicadas, se evaluó la eficacia de las operaciones destinadas al logro de los objetivos planteados, permitiendo emitir 18 recomendaciones que fortalecen el control durante la gestión realizada por las entidades auditadas y la ejecución física de los proyectos.

Por otra parte, una actividad importante también relacionada con PIP es el apoyo técnico especializado a las diferentes unidades de la CGR; en ese ámbito se

efectuaron 7 evaluaciones técnicas que sustentan informes de auditorías especiales, 7 seguimientos de recomendaciones emergentes de informes auditorías, revisión de 5 informes relacionados a PIP que fueron efectuados por Unidades Auditoría Interna y la emisión de 60 informes de evaluaciones técnicas proyecto menores generados por los técnicos de las gerencias departamentales de la CGR.

En cuanto al apoyo al Centro de Capacitación de la CGR (CENCAP), se completó la malla curricular de la GEOP, se desarrolló la carpeta del evento “Papeles de trabajo en el proceso del control gubernamental de proyectos de inversión pública” y se llevó a cabo una vez el evento correspondiente.

### **2.3.6 Evaluación de Sistemas Informáticos**

En la búsqueda de mejorar la prestación de servicios y agilizar la gestión administrativa y considerando el procesamiento eficiente de información como el factor gravitante para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos por los Sistemas de Administración y Control, el sector público boliviano se ha convertido en los últimos años en uno de los principales consumidores de tecnología informática.

A este respecto, la Gerencia de Evaluación de Sistemas Informáticos, unidad dependiente de la Subcontraloría de Servicios Técnicos, desplegó actividades de apoyo en materia informática a fin de evaluar la eficacia de los sistemas de control interno de los ambientes computarizados y brindar apoyo informático con el objeto de disminuir el riesgo de las auditorías en los ambientes señalados, lo que le ha permitido determinar. desviaciones de control interno especialmente relacionadas con la confiabilidad de la información.

La Gerencia de Evaluación de Sistemas Informáticos ha emitido 32 informes técnicos durante la gestión 2002, desagregándose de la siguiente manera:

- 13 relacionados con la aplicación de Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador
- 7 informes técnicos informáticos
- 5 informes técnicos relacionados con evaluación de informes técnicos emitidos por Unidades de Auditoría Interna
- 7 seguimientos a la implantación de recomendaciones relacionadas con el área informática

Uno de los principales atributos de este apoyo especializado es el de proveer al auditor de soluciones rápidas y precisas en la detección de errores e irregularidades en transacciones efectuadas por las entidades evaluadas.

### **2.3.7 Evaluación de Unidades de Auditoría Interna (UAI)**

La evaluación de las Unidades de Auditoría Interna es una actividad necesaria para el fortalecimiento del sistema de control interno gubernamental que se

realiza mediante el examen de la estructura organizacional de dichas unidades y el nivel de independencia funcional; la competencia profesional y los procedimientos aplicados para una administración adecuada de su personal; y la verificación del cumplimiento normativo logrado en la ejecución de sus actividades a través de la revisión de los legajos de papeles de trabajo, como también del seguimiento a las recomendaciones por ellas emitidas. Durante la gestión 2002, se realizaron 45 evaluaciones y 71 seguimientos.

Las evaluaciones efectuadas permitieron establecer que en general las principales deficiencias en las UAI son las siguientes:

- No cuentan con manuales de funciones y / o de procedimientos
- No cumplen con las normas de Auditoría Gubernamental en la ejecución de sus auditorías
- Los auditores internos no tienen estabilidad laboral

### **2.3.8 Evaluación de Unidades Jurídicas**

La evaluación de unidades jurídicas del sector público tiene la finalidad de mejorar su funcionamiento a través de recomendaciones dirigidas al máximo ejecutivo de la entidad y están referidas no solamente a la organización y conformación de la unidad, sino también al cumplimiento de normatividad administrativa vigente y, en particular de normas relativas al control gubernamental. Otro aspecto que ha sido objeto de evaluación es el patrocinio de procesos judiciales a cargo de los abogados de las entidades públicas. Durante la gestión 2002 se realizaron 46 evaluaciones en toda la República.

Como resultado de las evaluaciones efectuadas se ha podido establecer que persisten los problemas detectados en la gestión anterior, fundamentalmente, los siguientes:

- No existen procedimientos para la selección y dotación de personal para la unidad legal.
- Los abogados de las unidades jurídicas no tienen acceso a programas de capacitación y en muchos casos no asisten a los cursos que dicta el CENCAP.
- No cuentan con manuales de funciones ni procedimientos para la ejecución de su trabajo.
- Los contratos proyectados en las unidades jurídicas no cumplen con todos los requisitos señalados en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- El patrocinio de los procesos judiciales es deficiente, ello en gran medida se debe a las limitaciones en materia de recursos humanos y materiales que garanticen que las entidades públicas litiguen en igualdad de condiciones que los particulares.
- No existe una adecuada coordinación entre las unidades jurídicas y las unidades de auditoría interna.
- No existe un control adecuado del trabajo que desarrollan los estudios jurídicos y abogados externos.

Para establecer el grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas como consecuencia de las evaluaciones de unidades jurídicas, se efectuó el seguimiento en 32 de estas unidades cabe destacar que por primera vez desde que se inició la evaluación de las unidades jurídicas, en seis entidades públicas se verificó la implantación de la totalidad de las recomendaciones, lo que redundó en la mejora de sus unidades jurídicas. La entidades mencionadas son en Ministerio de Comercio Exterior, Gobierno Municipal de La Paz, Fondo de Inversión y Producción Social, Gobierno Municipal de Cochabamba, Corte Nacional Electoral y Banco Central de Bolivia.

### 2.3.9 Relevamiento de Información

Consiste en evaluar información relacionada con las actividades y operaciones de una Entidad, con el fin de determinar el tipo de auditoría a practicar y el enfoque general de la misma. Durante la gestión se efectuaron 28 actividades de este tipo.

### 2.3.10 Seguimiento a Recomendaciones

Durante los últimos años, la Contraloría General de la República ha prestado especial atención a las actividades de seguimiento y a la implantación adecuada y oportuna de las recomendaciones realizadas en los diferentes trabajos de auditoría y evaluación. Es importante señalar que la mejora de la Administración Pública no depende solo de las acciones que pueda sugerir la Contraloría General de la República para mejorar los sistemas de administración de sus recomendaciones, sino sobre todo de la voluntad de los máximos ejecutivos de las entidades públicas en administrar eficaz y eficientemente aplicando, cuando corresponda, las recomendaciones dadas y efectuando las correcciones pertinentes.

En la gestión 2002 se han realizado 325 trabajos de seguimiento a informes de auditoría, en los que se evaluó la implantación 7.938 recomendaciones; con el siguiente resultado comparando con la gestión 2001.

**Cuadro N° 7**  
**SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES**  
**DE INFORMES DE AUDITORIA**  
**GESTIONES 2001-2002**

Detalle	2001	2002
Informes de Seguimiento	347	325
Total recomendaciones evaluadas	8.864	7.938
Recomendaciones Implantadas	2.533	2.072
Recomendaciones parcialmente implantadas	3.074	2.649
Recomendaciones no implantadas	3.135	2.922
Nuevas recomendaciones	122	295

Para una mejor comprensión del cuadro se debe aclarar que de cada informe de auditoría surge un número de recomendaciones que varía según el tipo de entidad pública auditada y el número de desviaciones detectadas. El total de recomendaciones producto de las auditorías y aceptadas por las entidades debería ser implantado por las entidades. Sin embargo, en muchos casos se dejan algunas recomendaciones sin implantar u otras son implantadas parcialmente. Según los datos del cuadro N° 7, solamente el 26, 1% de las recomendaciones se implantaron adecuadamente.

Son todavía muchas las entidades públicas con severas limitaciones administrativas que les impide dar cumplimiento a las recomendaciones; aspecto que afecta directamente su desempeño. Sin embargo, el número de recomendaciones implantadas total y parcialmente ha disminuido en comparación con la gestión 2001; el cuadro anterior refleja claramente que del total de recomendaciones evaluadas, se implantaron total y parcialmente en la gestión 2002 un 59.5%, casi cuatro puntos porcentuales menos que la gestión anterior. Los motivos más frecuentes para la no implantación o implantación parcial de las recomendaciones propuestas son:

- La falta de decisión política de la máxima autoridad ejecutiva
- La alta rotación del personal responsable de la implantación
- Falta de seguimiento y controles dentro de la entidad
- Limitada formación técnica en las unidades respectivas

Dada esta realidad, además de la falta de respuesta de parte de las entidades públicas auditadas, la Contraloría General de la República ha creado la Unidad de Desarrollo de la Auditoría, con objetivos claramente definidos y con una orientación diferente que contribuya a que las recomendaciones de auditoría externa se implanten efectivamente en aras de una mejor gestión en las entidades públicas. En páginas posteriores se describe brevemente las atribuciones y tareas que viene cumpliendo esta nueva unidad.

#### **2.4. Control Interno Posterior**

El Control Interno ha cobrado últimamente mucha importancia para la consecución de los objetivos institucionales y el mejoramiento de la gestión empresarial. De la misma manera, el Control Interno dentro de la Administración Pública es fundamental, no solo en su contribución a los resultados y gestión pública, sino como parte del establecimiento de una cultura de control que debe trascender a toda la estructura organizacional; desde las máximas autoridades ejecutivas, hasta los niveles jerárquicos más bajos. Ante esta evidencia, la Contraloría General de la República creó desde el mes de julio de 2001, la Subcontraloría de Control Interno.

Siendo que se está dando un énfasis primordial al Control Interno a nivel de todo el sector público, la Contraloría vio por necesario elaborar una Guía para la Aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, dirigidas a todas las entidades públicas, estableciendo lineamientos para la implantación del control interno, guía que fue elaborada por la Subcontraloría de Control Interno.



Asimismo, la creación de la Gerencia Principal de Control Interno tiene por objetivo coadyuvar a que las entidades públicas diseñen e implanten su sistema de control interno.

En Bolivia existen 230 Unidades de Auditoría Interna (UAI), las que cuentan con 751 Auditores. De los 314 municipios solo 38 cuentan con Unidades de Auditoría Interna siendo responsabilidad de los auditores internos el análisis de riesgos para la determinación de áreas críticas, relevantes y prioritarias, así como las justificaciones expuestas en la programación de operaciones. En la gestión 2002 se evaluó 292 Programas De Operación Anual, de los cuales 43 fueron observados (14%). Asimismo, se evaluó la ejecución anual y semestral de 327 POA.

La Contraloría General de la República evalúa la conformidad de los informes de auditoría elaborados por las UAI, respecto a las Normas de Control Gubernamental. Los informes que no satisfacen niveles óptimos de conformidad con dichas normas, son devueltos a las UAI para su corrección. En la gestión 2002 se evaluaron 1412 informes de los cuales se devolvieron 277 por deficiencias técnicas (19%).

Asimismo, se evaluaron 627 informes de seguimiento emitidos por las UAI con 6635 recomendaciones; de las cuales 4734 (71%) fueron implantadas total o parcialmente, dejando 1502 recomendaciones (22%) sin implantar.

## **2.5. Servicios Legales**

La Subcontraloría de Servicios Legales presta asesoramiento legal, tanto a las Subcontralorías, como al resto de las unidades funcionales de la Contraloría General de la República.

### **2.5.1 Normatividad**

Dando cumplimiento a la Programación de Operaciones de la gestión y con la finalidad de contar con mejores procedimientos en las tareas de apoyo legal a la auditoría externa y la evaluación de Unidades jurídicas y seguimiento a recomendaciones emitidas en esta materia, se revisaron y modificaron 4 procedimientos, tarea en la que se consideraron los resultados obtenidos en las diferentes auditorías de la calidad.

Para la gestión 2002 se emitieron 25 boletines de información legislativa. Dichos boletines tienen la finalidad de informar a los servidores públicos de la Contraloría General de la República sobre las nuevas disposiciones que en materia administrativa se hubieran publicado en la Gaceta Oficial así como sobre las modificaciones, derogaciones y abrogaciones de la legislación vigente.

### **2.5.2 Informes de Apoyo Legal a la Auditoría Externa**

Durante la gestión 2002 se elaboraron en toda la República 590 informes como apoyo legal que brinda la Subcontraloría a las tareas de auditoría externa, 409 informes en respuesta al requerimiento de apoyo de la Subcontraloría de Control Interno y se efectuaron 263 inspecciones.

Aunque la Subcontraloría de Servicios Legales ha prestado apoyo a todas las solicitudes que han efectuado las unidades de auditoría, resulta imprescindible hacer notar que este apoyo se ha dado con limitaciones originadas fundamentalmente en la falta de un número adecuado de abogados para cubrir a cabalidad las tareas de apoyo. Un elemento que puede servir de indicador de esta deficiencia es la relación de auditores y abogados que prestan servicios en la institución. Por otra parte, el equipo de abogados también tienen a su cargo la evaluación de unidades jurídicas de las entidades públicas y el seguimiento de las recomendaciones dadas; al margen del apoyo permanente que brindan a las Subcontralorías Operativas de la Contraloría General de la República.

### 2.5.3 Seguimiento a Acciones Judiciales o Administrativas iniciadas como consecuencia de Informes de Auditoría o Dictámenes de Responsabilidad Civil.

**Cuadro N° 8**  
**REPORTE ANUAL DEL SEGUIMIENTO**  
**DE ACCIONES GESTION 2002**

Departamento	Cargos Sujetos a Recuperación Judicial	Acciones Iniciadas y/o Recuperadas	Acciones No iniciadas	Acciones en Plazo
LA PAZ	4013	2060	238	1715
SANTA CRUZ	1227	1013	11	203
COCHABAMBA	1163	1136	3	24
CHUQUISACA	604	392	212	0
ORURO	404	392	4	8
POTOSÍ	671	589	79	3
TARIJA	474	449	25	0
BENI	642	614	27	0
PANDO	605	1	604	0
<b>TOTAL</b>	<b>9803</b>	<b>6647</b>	<b>1203</b>	<b>1953</b>

Durante la gestión 2002 se efectuó el seguimiento al inicio y tramitación de las acciones judiciales o administrativas que tienen a su cargo las entidades del sector público respecto a informes de auditoría o dictámenes emitidos a partir de gestión 1992, cuyo resultado permite establecer que de 9803 acciones que debían tramitarse, se iniciaron 6647, se encuentran en plazo para ser iniciadas 1953 y no se iniciaron 1203. Los resultados obtenidos permiten establecer una mejora en cuanto al número de acciones iniciadas que alcanzaron el 67% frente al 59% de la gestión pasada y también en el número de no iniciados que disminuyó del 19% al 12% en esta gestión.

Esta mejora demuestra una mayor preocupación en el sector público de tramitar las acciones judiciales para la determinación de responsabilidades,

particularmente en gobiernos municipales que están reportando en mayor número los procesos judiciales y administrativos bajo su responsabilidad.

#### **2.5.4 Procesos judiciales a cargo de la Subcontraloría de Servicios Legales**

La Contraloría General de la República, en cumplimiento de la atribución conferida por el artículo 44 de la Ley N° 1178, tuvo a su cargo 250 procesos judiciales que se encuentran todavía en trámite.

#### **2.5.5 Seminarios de Apoyo a Unidades Jurídicas**

Con la finalidad de informar a los abogados del sector público sobre diferentes aspectos que hacen al ejercicio de la profesión, en particular respecto a actividades relacionadas con el control gubernamental, se efectuaron 5 seminarios de apoyo a unidades jurídicas.

### **2.6. Programa de capacitación y entrenamiento en Auditoría Forense**

Con el financiamiento del Banco Mundial, asignado a través de la Unidad Técnica del Proyecto de Reforma Institucional, la CGR ejecutó el *“Programa de Capacitación y Entrenamiento en Auditoría Forense”*. La auditoría forense es reconocida internacionalmente como un conjunto de técnicas efectivas para la prevención, identificación y comprobación de actos irregulares de fraude y corrupción. Para asegurar su efectividad, requiere de capacitación, entrenamiento y práctica.

En la gestión 2002, se cumplieron los dos objetivos estratégicos definidos para el programa. El primero, contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de investigación y detección de fraude y corrupción y, el segundo, aplicar la auditoría forense en entidades del sector público.

El programa se ejecutó sobre la base del Contrato de Consultoría suscrito con la firma PriceWaterhouseCoopers (PWC) de España. En todo el proceso de capacitación y entrenamiento los instructores fueron expertos y especialista de la firma PWC, de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y de la Policía Española.

Se capacitaron y entrenaron a 75 funcionarios. De ese conjunto, 53 pertenecen a la Oficina Central y Oficinas Departamentales del la Contraloría General de la República, 22 funcionarios pertenecen a las entidades del sector público que se detallan a continuación: Ministerio de Hacienda, Servicio de Impuestos Internos, Aduana Nacional de Bolivia, Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Fondo de Inversión Productiva y Social, Alcaldía Municipal de Cochabamba, Alcaldía Municipal de La Paz, Unidad de Investigaciones Financieras.

#### **2.6.1 Características de la fase de capacitación**

La fase de capacitación abarcó el desarrollo de 4 Módulos con un total de 414 horas / aula de capacitación. Las áreas temáticas principales se destinaron a la aplicación de técnicas de Gestión de Grupos de Alto Rendimiento

(Comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo, análisis transaccional, motivación, empoderamiento, manejo del conflicto y negociación); Técnicas de Investigación Policiales; Ética y Responsabilidad; Fraude y Corrupción; Estadísticas y Probabilidades; Contabilidad y Fraude; Fraude Informático; Control Interno; Auditoría Forense y Herramientas Informáticas.

La relación de masculinidad y feminidad de los participantes ha sido relativamente equilibrada. con 36 participantes mujeres y 39 participantes hombres.

Desde una perspectiva general se puede señalar que el rendimiento de los participantes fue muy bueno. Los nuevos conocimientos, destrezas y habilidades adquiridos generaron un alto grado de motivación para el desempeño de sus actividades futuras. El aprovechamiento alcanzado se expresó en la obtención de calificaciones muy buenas, excelentes y sobresalientes.

## 2.6.2 Características de la fase de entrenamiento

El entrenamiento fue desarrollado como parte integral del programa de capacitación. A su vez, fue entendido como un proceso de transferencia y aplicación del aprendizaje al trabajo.

Para ejecutar la fase de entrenamiento, los participantes conformaron 22 equipos de trabajo o “comisiones de auditoría” destinados a la ejecución de las auditorías forenses. El periodo de entrenamiento para cada comisión de auditoría abarcó 4 meses, en los cuales instructores desarrollaron tareas de monitoreo, asesoramiento y control.

La tabla que se presenta a continuación consigna la relación de las entidades públicas que estuvieron sujetas a auditoría forense durante la fase de entrenamiento.

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
- Banco Central de Bolivia	- Servicios Eléctricos de Tarija	- Fondo de Inversión Productiva y Social
- Caja Nacional de Bolivia	- Gobierno Municipal de Sucre	- Fondo de Desarrollo Regional
- Empresa Nacional de Televisión Boliviana	- Servicio Prefectural de Caminos de Oruro	- Unidad de Investigación Financiera
- Fondo de Desarrollo Campesino	- Servicio Prefectural de Caminos de Potosí	- Gobierno Municipal de La Paz
- Universidad Mayor de San Andrés	- Servicio Prefectural de Caminos del Beni	- Servicio de Impuestos Nacionales
- Universidad Pública del Alto	- Gobierno Municipal de Santa Cruz	- Unidad de Investigación Financiera
	- Dirección Distrital de Cochabamba del Servicio de Impuestos Nacionales	- Gobierno Municipal de Cochabamba
	- Gobierno Municipal de Cochabamba	- Aduana Nacional de Bolivia

### 2.6.3 Hallazgos de las auditorías forenses ejecutadas en el entrenamiento

Los hallazgos de la fase preventiva corresponden a las debilidades de control interno encontradas en las entidades auditadas. Las auditorías forenses generaron 19 Informes de Control Interno.

A su vez, como producto de las auditorías forenses, se han emitido 40 informes preliminares de responsabilidad por la función pública, de acuerdo al detalle que se presenta en la tabla siguiente:

TIPO DE INFORME	INFORMES EMITIDOS
Indicios de Responsabilidad Administrativa	11
Indicios de Responsabilidad Civil	16
Indicios de Responsabilidad Penal	13
<b>Total</b>	<b>40</b>

Los informes de responsabilidad penal contienen los siguientes tipos de delitos tipificados en el Código Penal:

- Enriquecimiento ilícito
- Malversación de fondos
- Tráfico de Influencias
- Falsificación documental
- Supresión y destrucción de documentos
- Conducta antieconómica
- Contratos lesivos al Estado
- Falsedad ideológica
- Estafa

A la finalización del Programa de Auditoría Forense, se puede emitir la siguiente relación de conclusiones:

- Los objetivos generales y específicos del Programa de Auditoría Forense se han cumplido de conformidad con su diseño inicial.
- El proceso de capacitación y entrenamiento se ejecutó respetando estrictamente la programación prevista. Se puede afirmar que la Administración Pública del país, cuenta con un grupo de profesionales maduros, adecuadamente preparados para identificar, de manera profesional y técnica, el fraude y la corrupción en el manejo de los recursos del Estado trabajando en equipos multidisciplinarios con alto grado de compromiso. El personal capacitado y entrenado, actualmente se halla en pleno ejercicio e sus funciones, realizando trabajos de auditoría en diversas entidades del sector público
- La Contraloría General de la República cuenta con un Plan de Sostenibilidad del Programa de Auditoría Forense que corresponde ser ejecutado a partir de la próxima gestión.

## 2.7. Unidad de Desarrollo de la Auditoría

El objetivo de esta unidad es influir de forma positiva en las entidades públicas, con el fin de que estas últimas asuman las observaciones y recomendaciones de la auditoría, promoviendo cambios y mejoras inmediatas en su administración y gestión.

El Proyecto de la Unidad de Desarrollo de Auditoría (U.D.A.), inició sus actividades el 6 de mayo de 2002. El equipo de la U.D.A. fue íntegramente completado a fines de junio. Durante el mes de julio se capacitó a todo el equipo, en temas como: los objetivos del Proyecto, la visión de la entidad y los resultados previstos.

Debido a las elecciones presidenciales en Bolivia, realizadas en el mes de agosto pasado, las entidades se vieron afectadas respecto a los cambios de autoridades, razón por la que, durante los primeros cuatros meses, el equipo de la U.D.A. se dedicó a estudiar la Situación Actual de la Auditoría Financiera Gubernamental en Bolivia y a traducir el “Internal Auditing” In a Changing Management Cultura (“Auditoría Interna” en una Cultura Gerencial Cambiante), que se refiere a un estudio de las tendencias del Auditor Interno Moderno del Canadá.

Paralelamente, se escogió estadísticamente 7 entidades de una población de 26 entidades auditadas por la Contraloría General de la República, según refleja el Informe de la Gestión 2001. Las entidades elegidas fueron: los Gobiernos Municipales de Betanzos, Santa Cruz y Tarija, las Prefecturas de los Departamentos de La Paz, Cochabamba y Chuquisaca y la Empresa Municipal de Aseo (EMSA).

Adicionalmente, se preparó un Cuestionario de Proactividad, el cual se aplicó en las 7 entidades elegidas inicialmente, con el objeto de medir la evolución de la interrelación, de la sinergia de los profesionales en auditoría. Este trabajo inicial ha permitido identificar los principales puntos de análisis en las entidades y escoger con mayor precisión las tres entidades piloto, que son los Gobiernos Municipales de La Paz y El Alto y la Prefectura del Departamento de La Paz.

A la fecha, se ha efectuado un estudio de la Situación Actual de la Auditoría en las tres entidades piloto y se ha llevado a cabo reuniones con las máximas autoridades de las mismas, en las cuales se efectuó la presentación del Proyecto U.D.A., y se comunicó la necesidad de conformar un Comité de Cambio, integrado por el nivel ejecutivo y la alta administración, para coordinar, planificar y dirigir la ayuda, la capacitación y el apoyo que el equipo de la U.D.A. va a proporcionar durante 17 meses.

La UDA ha terminado una Guía de la Gestión por Resultados para empezar con las entidades pilotos y enfocar esta técnica.

En los meses de octubre, noviembre y diciembre se ha trabajado en los siguientes aspectos:

- Capacitando a las personas en la Gestión por Resultados: 65 personas en la Prefectura de La Paz, incluyendo el Honorable Prefecto, 45 personas en la Alcaldía de El Alto, incluyendo el Honorable Alcalde y 24 personas en la Alcaldía de La Paz, haciendo un total de 134 personas. La meta para la capacitación, al fin del proyecto 2005, era de 100 funcionarios públicos.
- Teniendo reuniones (10) de los Comités de Cambio con las direcciones.
- Teniendo talleres y reuniones (35) con las unidades operativas de las entidades pilotos, para implantar las recomendaciones de la Contraloría General de la República y de las Unidades de Auditoría Interna.
- Teniendo talleres y reuniones para el desarrollo del Programa Operativo Administrativo, para una utilización en la Gestión por Resultados, herramienta para la toma de decisión.
- Teniendo talleres y reuniones para la motivación, la responsabilización y la implicación de las personas, descentralizando las decisiones
- Teniendo talleres y reuniones para enseñar a la gente a responsabilizarse para trabajar en equipo, y formar una cadena de información eficiente y eficaz.
- Teniendo talleres y reuniones para desarrollar y retroalimentar el sistema, para obtener la calidad de una información confiable, exacta, puntual.

La participación de la UDA, a la fecha, han permitido trabajar con 685 personas de la Prefectura de La Paz, 957 de la Alcaldía de El alto y 1870 de la Alcaldía de La Paz, dentro de un ambiente de permanente comunicación y proactividad.

### 3. CAPACITACIÓN

---

#### Centro Nacional de Capacitación

El Centro de Capacitación (CENCAP) de la Contraloría General de la República tiene la responsabilidad de conducir los programas de capacitación y especialización de los servidores públicos en el manejo de los sistemas de que trata la Ley No.1178. El alcance de sus atribuciones son todas las entidades del sector público a nivel nacional.

#### 3.1. Planificación de Actividades

##### Planificación curricular

Para el cumplimiento de su misión el CENCAP ha realizado diagnósticos de necesidades de capacitación de los servidores públicos, con el fin de determinar cuales son los requerimientos de conocimientos y destrezas mentales en función de la labor que desempeñan. A este fin se a diferenciado dos grupos de entidades públicas: administración nacional y departamental y administración municipal. Al interior de cada uno se segmentó a los servidores públicos en función del área laboral definidas por su nivel jerárquico.

El CENCAP tiene propuesto un Currículum de capacitación, entendido como el plan que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinado de desarrollo de competencias de los participantes en los eventos de capacitación.

El currículum de capacitación de los sistemas de administración establecidos en la Ley No.1178, tiene 54 eventos orientados a los servidores públicos de la administración nacional y departamental y 29 eventos orientados a los servidores públicos de la administración municipal.

El currículum de capacitación también está compuesto por eventos del sistema de control gubernamental, estructurado por tipo de auditoría, orientado exclusivamente a los profesionales que ejercen funciones de control externo posterior.

##### Planificación operativa de eventos

Todo evento de capacitación que forma parte del currículum de capacitación es preparado mediante el diseño de una carpeta de Planificación Operativa de Eventos que contiene el material didáctico para el docente y para el participante, de tal manera que todo docente, especialista en el área de conocimiento de que trate el evento, sea capaz de dictar el mismo.



A diciembre del año 2002 se concluyó la preparación del 78 por ciento de las carpetas de los eventos comprendidos en el currículum de los sistemas de administración.

### **3.2. Administración académica**

Para optimizar los recursos y direccionar la capacitación a quienes por su puesto laboral requieren conocer los sistemas de administración, se ha trabajado directamente con las unidades de recursos humanos, para implementar planes de capacitación por entidad pública, en función de sus necesidades y urgencias institucionales.

Es destacable mencionar que durante la gestión han participado en seminarios 13 entidades públicas con sus máximas autoridades y personal ejecutivo, en temas referidos a la Ley No.1178 y Responsabilidad por la Función Pública, alcanzando un total de 200 participantes.

En el marco de los eventos dirigidos a la administración municipal del área rural, en el periodo agosto 2001 a diciembre 2002, se han desarrollado 114 eventos, de los cuales 73 estuvieron orientados exclusivamente para el nivel superior directivo, es decir alcalde, subalcalde, miembros del Concejo Municipal y miembros del Comité de vigilancia.

En el periodo del 18 al 29 de noviembre de 2002 se organizó el primer Programa de Capacitación Internacional de “Auditoría de Gestión”. Participaron de este evento 26 representantes de las contralorías de Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Venezuela y Bolivia.

Por otra parte del 29 de julio al 2 de agosto de 2002, se organizó el Curso Internacional “Sistema de Aseguramiento de la Calidad Bajo Estándares ISO 9000 en entidades fiscalizadoras superiores”. Participaron funcionarios de las contralorías de México, Costa Rica, El Salvador, Puerto Rico, Colombia, Chile, Paraguay, Brasil y Ecuador.

La gestión se ha caracterizado por un incremento sostenido de la demanda y la oferta de servicios de capacitación, mostrando los servidores públicos interés por participar en distintos eventos ofrecidos por el CENCAP. A continuación se muestra la relación departamental de eventos, correspondiente a la gestión 2002.

**Cuadro N° 9**  
**EVENTOS DE CAPACITACION POR DEPARTAMENTOS**  
**GESTION 2002**

<b>CURSOS, TALLERES Y SEMINARIOS</b>	<b>BENI</b>	<b>CBBA</b>	<b>CHUQ</b>	<b>LA PAZ</b>	<b>ORURO</b>	<b>PANDO</b>	<b>POTOSÍ</b>	<b>S. CRUZ</b>	<b>TARIJA</b>	<b>TOTAL</b>
Nivel Introductivo	13	24	17	147	15	5	25	20	16	282
Sistemas de Programación de Operaciones	1	0	2	30	-	-	3	1	6	43
Sistema de Presupuestos	3	3	2	21	-	-	1	-	1	31
Sistema de Organización Administrativa	4	2	5	21	3	1	3	3	3	45
Sistema de Personal	3	6	2	19	2	-	2	3	5	42
Sistema de Bienes y Servicios	4	12	10	40	7	1	3	3	8	88
Sistema de Contabilidad Integrada	3	1	1	12	0	-	2	2	2	23
Sistema de Tesorería y Crédito Público	-	2	-	6	-	-	-	2	1	15
Sistema de Control Gubernamental	-	13	3	36	-	-	2	1	-	55
Andragógica	-	-	-	10	-	-	-	-	-	10
Curso del Area Legal	-	1	-	2	-	-	1	-	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>348</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>638</b>

A nivel nacional el desarrollo de eventos y la participación de servidores públicos fueron 638 eventos y 16.414 participantes, con la distribución que se muestra en el siguiente cuadro

**Cuadro N° 10**  
**ACTIVIDADES DE CAPACITACION**  
**GESTION 2002**

<b>CURSOS, TALLERES Y SEMINARIOS</b>	<b>Número de Eventos</b>	<b>Número de Participantes</b>
Nivel Introductivo	282	7789
Sistemas de Programación de Operaciones	43	1123
Sistema de Presupuestos	31	770
Sistema de Organización Administrativa	45	1026
Sistema de Personal	42	1005
Sistema de Bienes y Servicios	88	2185
Sistema de Contabilidad Integrada	23	533
Sistema de Tesorería y Crédito Público	15	145
Sistema de Control Gubernamental	55	1359
Cursos del Area Legal	4	86
Andragógica	10	119
<b>TOTAL</b>	<b>638</b>	<b>16.414</b>

**Administración docente**

Los docentes son los proveedores principales del proceso de capacitación que lleva adelante el CENCAP, tanto para el proceso de diseño de la planificación operativa de los

eventos como para el proceso de réplica de los mismos. No se cuenta con un equipo fijo de docentes, éstos son incorporados a tiempo horario en función de los requerimientos del cronograma de eventos; en las gerencias departamentales los docentes provienen en un 100 por ciento de la Contraloría, que ejercen esta labor como parte de sus funciones profesionales. En la oficina de La Paz los docentes provienen de la Contraloría y del sector público, a éstos últimos se les contrata para la tarea específica.

Durante la gestión 2002 se contó con la participación de 143 docentes, de los cuales 110 fueron funcionarios de la Contraloría General de la República.

Debido a que los docentes son técnicos en los sistemas de administración, el CENCAP desarrolla eventos para capacitarlos en temas relativos a los aspectos andragógicos. Por razones presupuestarias sólo se desarrollaron diez cursos para docentes de la ciudad de La Paz.

### **Participación de la CGR en el Comité de Capacitación Regional (CCR) de la OLACEFS**

La CGR al ser miembro del CCR participó activamente y promovió la realización de la detección de necesidades de capacitación para la región de Latinoamérica y el Caribe. Como resultado de esta actividad, se identificó la necesidad de procesos de capacitación en materia de auditorías de gestión, ambiental e informática. La CGR de Bolivia fue designada por el CCR para coordinar, a través del CENCAP, las fases de diseño, desarrollo y ejecución del curso de “Auditoría de Gestión”. Resulta de especial trascendencia para la CGR haber coordinado esta actividad que contó con el aporte de las repúblicas de Venezuela, Colombia, Costa Rica, Cuba, Bolivia y Estados Unidos. El curso desarrollado será replicado en todas las EFS de la Región de OLACEFS.

## 4. EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

---

### 4.1. Convenios y Relaciones Internacionales

La participación y relaciones que mantiene la Contraloría General de la República con otras organizaciones, dentro del contexto internacional, ha generado resultados dignos de destacar:

#### 4.1.1 OLACEFS

La Contraloría General República es miembro activo de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), que tiene como objetivo fundamental desarrollar funciones de investigación científica especializada y ejecutar tareas de estudio, capacitación, especialización, asesoría y asistencia técnica, así como información y coordinación al servicio de las Entidades Fiscalizadoras superiores de América Latina y del Caribe, con el fin de promover su perfeccionamiento.

Durante la XII Asamblea anual de la OLACEFS realizada el 23 de septiembre de 2002 en la ciudad de México, la Contraloría General de la República de Bolivia. Presentó el informe de auditoría y gestión financiera correspondiente al año 2001; la Asamblea se pronunció favorablemente.

En esa misma ocasión la Contraloría General de Bolivia, presentó oficialmente en su condición de Presidente de la “Comisión Técnica Especial de Evaluación del Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento (CEDEIR)” la Guía de Evaluación del Desempeño de las EFS para su uso a nivel Latino Americano.

#### 4.1.2 Proyecto de Descentralización Financiera y Responsabilidad

El convenio de crédito con el Banco Mundial destinado al fortalecimiento de la capacidad institucional de los recursos de auditoría y capacitación, ha concluido en marzo de 2003.

El apoyo brindado por este proyecto, ha hecho posible perfeccionar el marco normativo de la entidad, para los diferentes sistemas que administra. Además, se ha fortalecido el alcance de la capacitación y, en materia de auditoría ha posibilitado el crecimiento sostenido del número de informes de auditoría. Los resultados alcanzados se muestran en detalle a lo largo del presente informe anual; habiéndose cumplido con los planes y cronogramas preestablecidos.

#### 4.1.3 Convenio de Cooperación con el Reino de Bélgica

El Reino de Bélgica, a través de su Corte de Cuentas ejecuta anualmente actividades enmarcadas en el “Convenio Específico entre el Reino de Bélgica y la

República de Bolivia”. El objetivo del programa de cooperación está orientado a lograr el mejoramiento y consolidación del funcionamiento de la Contraloría General de la República, a través de actividades de formación y capacitación y apoyo directo de Consultores.

A partir del segundo semestre de la gestión 2002, los recursos remanentes de las actividades administrativas y de cooperación técnica se destinaron a la adquisición de nuevos equipos informáticos.

#### **4.1.4 Proyecto de Reforma Institucional y Plan Nacional de Integridad**

Dentro del Proyecto de Reforma Institucional (PRI) existen dos subcomponentes, cuya ejecución corresponde a la Contraloría General de la República: el desarrollo de un sistema de declaración de bienes y rentas y la capacitación en Auditoría Forense.

- A partir de enero de 2002 se operativizó el proyecto de Declaración Jurada de Bienes y Rentas, a través de la creación de la unidad respectiva a nivel nacional; la misma que fue dotada de recursos tecnológicos, materiales y humanos suficientes como para atender la demanda de aproximadamente 200.000 servidores públicos en todo el país.

Durante la gestión 2002 presentaron su declaración jurada 150.788 servidores públicos.

El proyecto mantendrá su condición de sostenibilidad en la medida en que el servidor público asuma la responsabilidad de presentar periódicamente su declaración jurada, ajustándose al tarifario en vigencia.

- El Programa de auditoría forense, ha hecho posible la capacitación y entrenamiento de 75 servidores públicos, de los cuales 53 pertenecían a la Contraloría General de la República y 22 a entidades del sector público. De esta manera se cumplió con los objetivos estratégicos definidos en el programa de capacitación y entrenamiento en auditoría forense financiado por el Banco Mundial.

#### **4.1.5 Oficina de Cooperación Canadiense**

El proyecto de la Unidad de Desarrollo de la Auditoría (UDA), está haciendo 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 General de la República en los trabajos de auditoría realizados. En el punto 2.7 de este documento se describe en detalle la actividad desarrollada por esta unidad en la gestión 2002.

# ANEXOS

## **NORMAS DE LOS SISTEMAS**

- Normas del Sistema de Programación de Operaciones
- Normas del Sistema de Organización Administrativa
- Normas del Sistema de Presupuesto
- Normas del Sistema de Tesorería
- Normas del Sistema de Contabilidad Integrada
- Normas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Normas del Sistema de Administración de Recursos Humanos

## **REGLAMENTOS**

- Reglamento de Archivo
- Reglamento Interno del Centro infantil “Niño Jesús”
- Reglamento interno de personal de la CGR
- Código de Ética
- Reglamento para la elección de vocales del Comité de Ética
- Reglamento del Código de Ética de la CGR
- Reglamento interno del Centro de Capacitación de la CGR

## **PROCEDIMIENTOS**

- Emisión de circulares
- Elaboración y aprobación de formularios
- Procedimiento para la utilización del servicio de internet por parte de los Servidores Públicos de la CGR
- Manipulación, preservación y archivo de informes de auditoría, técnicos, legales y dictámenes de responsabilidad
- Formato de tarjetas de presentación de servidores públicos de la CGR
- Proceso de aprobación y registro de los informes del Control Externo Posterior
- Procedimiento para el funcionamiento de los círculos de calidad
- Control de documentos
- Auditorías internas de calidad
- Calificación de auditores internos de calidad
- Control de Registros
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Reclamos
- Control de producto no conforme
- General de estado de inspección y ensayo
- Identificación y trazabilidad
- Revisión por la dirección
- Técnicas estadísticas
- Tratamiento de solicitudes de auditoría y denuncias
- Gestión de documentos normativos externos emitidos por la Contraloría General de la República
- Manejo del Manual de Normas Internas

- Actividades previas para la evaluación de Unidades de Auditoría Interna
- Elaboración del MPE para la evaluación de Unidades de Auditoría Interna
- Ejecución de actividades previas al seguimiento a la evaluación de unidades de Auditoría Interna
- Ejecución del seguimiento a la evaluación de Unidades de Auditoría Interna
- Ejecución de la evaluación de unidades de Auditoría Interna
- Comunicación de resultados de la evaluación de unidades de Auditoría Interna
- Comunicación de resultados de seguimiento de Unidades de Auditoría Interna
- Identificación del tipo de informe de auditoría interna
- Actividades previas de la Evaluación Especial
- Ejecución de la evaluación especial
- Comunicación de resultados de evaluaciones especiales
- Supervisión a los trabajos de evaluación y seguimiento ejecutados por la Subcontraloría de Control Interno
- Inspección a los informes emitidos por la Subcontraloría de Control Interno
- Manipulación, almacenamiento y custodia de la información y documentación de la evaluación y seguimiento de UAI's
- Control de procesos a las evaluaciones y seguimientos que realiza la Subcontraloría de Control Interno
- Recepción y distribución de informes de auditoría interna
- Codificación de los informes de auditoría interna
- Asignación del informe de auditoría interna al responsable de su evaluación
- Ejecución de la evaluación de informes de auditoría interna
- Comunicación de resultados en las evaluaciones de informes de auditoría interna
- Inspección Auditorías, Evaluaciones, Seguimientos y Estado de Inspección de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Control de procesos de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Control de producto suministrado por el cliente en la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Tratamiento de solicitudes de auditorías por la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Seguimiento a informes de auditoría realizados por firmas privadas de auditoría
- Elaboración y presentación de informes de auditoría, evaluación o seguimiento
- Control de elaboración de formularios del Sistema de Control de Auditorías, del Programa anual de operaciones y de solicitud y autor
- Muestreo en la Auditoría
- Preparación de la Auditoría
- Conformación de equipos
- Obtención del registro de experiencia del personal de auditoría
- Inspección en SCAE-SCAC
- Actividades previas a la evaluación técnica y auditoría de proyectos de inversión pública
- Planificación de la evaluación técnica o de la auditoría de un proyecto de inversión pública cuya fase o etapa examinada está sin concluir
- Planificación de la evaluación técnica o de la auditoría de una etapa, fase o proyecto de inversión pública concluido
- Planificación de la evaluación técnica o de la auditoría a la gestión de entidades encargadas de proyectos de inversión pública
- Trabajo de campo de una evaluación técnica a un proyecto de inversión pública



- Comunicación de resultados de la evaluación técnica o de la auditoría de proyectos de inversión pública
- Seguimiento a la implantación de recomendaciones de informes de auditoría relacionados con proyectos de inversión pública
- Relevamiento de Información
- Elaboración del memorándum de planificación de auditoría
- Actividades previas a la auditoría ambiental gubernamental
- Emisión de informes de auditoría y evaluaciones
- Registro y distribución de informes de auditoría y evaluaciones
- Ejecución del trabajo de campo de una auditoría o evaluación
- Documentación de procedimientos de auditoría
- Trabajo de campo de una auditoría ambiental gubernamental
- Comunicación de resultados de auditoría ambiental Gubernamental
- Planificación de la Auditoría Ambiental Gubernamental
- Control de procesos en evaluaciones técnicas o en auditoría de proyectos de inversión pública
- Inspección de productos de la Subcontraloría de Servicios Técnicos
- Seguimiento a la implantación de recomendaciones emergentes de informes de auditoría ambiental Gubernamental
- Control de procesos en auditoría ambiental gubernamental
- Manipulación, almacenamiento y conservación de documentos durante el proceso de auditoría y/o apoyo técnico
- Control de procesos de la SCAE-SCAC
- Evaluación de descargos
- Supervisión en SCAE-SCAC
- Apoyos técnicos en materia ambiental
- Manipulación, almacenamiento y conservación de la información y documentación en la SCAE-SCAC
- Planificación de la evaluación técnica de proyectos menores
- Trabajo de campo de la evaluación técnica de proyectos menores
- Comunicación de resultados de la evaluación técnica de proyectos menores
- Actividades iniciales para las evaluaciones de tecnologías de información
- Trabajo de campo de las evaluaciones de tecnología de información
- Evaluación de informes de evaluación técnica o de auditoría vinculados con tecnología de información
- Cumplimiento de recomendaciones cuando los informes de seguimiento presentan indicios de responsabilidad administrativa
- Verificación de responsabilidades
- Verificación de requerimientos
- Archivo y custodia de las declaraciones
- Digitalización Gráfica de declaraciones
- Publicación de declaraciones
- Mantenimiento del formato sitio WEB de Declaración Jurada
- Registro de contratos
- Apoyo legal a la auditoría financiera
- Apoyo legal a la auditoría especial con indicios de responsabilidad (Informe Preliminar)
- Apoyo legal a la auditoría especial con indicios de responsabilidad (Informe complementario)
- Apoyo legal a la auditoría operativa

- Apoyo legal a la auditoría ambiental
- Recusaciones y excusas del personal de la contraloría general de la república en auditorías gubernamentales
- Seguimiento a recomendaciones emergentes de la evaluación de unidades jurídicas del sector público
- Inspección de informes legales que respaldan informes de auditoría especiales con indicios de responsabilidad
- Apoyo legal a la evaluación de informes de auditoría interna
- Consultas de carácter legal remitidas por las entidades públicas, por las Gerencias Departamentales de auditorías internas de la Con
- Inspección de evaluaciones y seguimientos a Unidades Jurídicas del Sector Público
- Control de procesos en evaluaciones y seguimientos de Unidades Jurídicas
- Manipulación, almacenamiento y custodia de la información y documentación de evaluaciones y seguimientos de Unidades Jurídicas
- Evaluación de unidades jurídicas del sector público
- Incorporación (retiro) de actividades al (del) programa de operaciones anual
- Consolidación del programa de operaciones anual
- Evaluación de informes de auditoría vinculados con proyectos de inversión pública
- Inspecciones técnicas
- Elaboración de los formularios para el sistema de control de auditorías
- Evaluación y seguimiento a la ejecución del programa de operaciones anual
- Aprobación de documentos normativos internos de la CGR
- Emisión de resoluciones en la CGR
- Compras de equipos e insumos
- Compra de servicios
- Calificación de proveedores de equipos e insumos
- Calificación de proveedores de servicios
- Solicitud de autorización de viaje, rendición de cuentas e informes de viaje
- Mantenimiento y seguridad de software CONAUD y Red
- Mantenimiento de hardware y administración de equipos
- Solicitud de fotocopias
- Llenado del formulario 87 para la presentación de notas fiscales
- Asignación de pasajes y viáticos y/o estipendios
- Dotación de personal mediante convocatoria interna
- Detección de necesidades de Capacitación
- Capacitación Interna de Personal
- Calificación de Personal
- Calificación de proveedores de servicios de capacitación
- Evaluación del desempeño
- Regular apoyo financiero que prestará la CGR a sus servidores públicos que asistan a congresos, seminarios, cursos y otro tipo de eventos
- Planificación operativa de eventos de capacitación presenciales
- Programación, habilitación y cierre de eventos
- Actividades administrativas para la ejecución de eventos
- Inspección y Estado de inspección para la Gerencia Nacional de Capacitación
- Preparación, distribución y administración física de carpetas de Planificación Operativa de Eventos

- Administración Docente
- Administración del evento por parte del docente
- Control del proceso de calidad de la ejecución de eventos
- Control de producto no conforme en la Gerencia Nacional de Capacitación
- Planificación de las evaluaciones de tecnología de información
- Comunicación de resultados de las evaluaciones de tecnología de información
- Aplicación de técnicas de auditoría asistidas por computador (TAACs)
- Seguimiento a la implantación de recomendaciones de informes de auditoría relacionadas con tecnología de información
- Control de procesos de Tecnología de información

## INSTRUCTIVOS

- Formulario de rendición de cuentas e informe de viaje (RCIV) F-10
- Uso de hojas de ruta
- Utilización del logo del cuerpo de acreditación y el logo de BVQI
- Planes de calidad
- Planillas de Pendientes SCAI
- Planilla para control de Informes de UAI para uso del Supervisor -SCAI
- Instrucciones previas al trabajo de evaluación
- Aplicación de programas de trabajo
- Declaración de propósito, autoridad y responsabilidad de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Elaboración del Memorándum de planificación de auditoría para auditoría especial de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría especial de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Elaboración del MPA para auditoría de confiabilidad
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría de confiabilidad
- Elaboración del memorándum de planificación de la Auditoría SAYCO
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría de los SAYCO
- Elaboración del memorándum de planificación de auditoría operacional
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría operacional
- Estructura y contenido de informes de auditoría interna de confiabilidad, operacional y SAYCO
- Elaboración del memorándum de planificación de auditoría de seguimiento
- Legajos de papeles del seguimiento a la implantación de recomendaciones
- Estructura y contenido de informes de seguimiento
- Conformación del legajo permanente de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Estructura y contenido de informes de auditoría especial de la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Codificación de trabajos ejecutados por la Gerencia Nacional de Auditoría Interna
- Instrucción para el llenado de la planilla de observaciones y decisiones respecto a responsabilidades establecidas en informes de auditoría
- Llenado de formularios de publicación de informes emitidos
- Informes de auditoría como medios de prueba

- Instructivo sobre los plazos para la emisión de informes de auditoría, de seguimiento y de evaluación
- Instructivo para el llenado de formularios de inspección de fallas en carreteras
- Elaboración del memorándum de planificación de la auditoría financiera
- Elaboración del memorándum de planificación de la auditoría operacional
- Elaboración del memorándum de planificación de la auditoría SAYCO
- Elaboración del memorándum de planificación de auditoría especial
- Elaboración del memorándum de planificación de la revisión de papeles de trabajo
- Elaboración del memorándum de planificación de auditoría de seguimiento
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría financiera
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría operacional
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría de los SAYCO
- Legajos de papeles de trabajo de una auditoría especial
- Legajos de papeles de trabajo de la revisión de papeles de trabajo de firmas auditoría externa
- Legajos de papeles de trabajo del seguimiento a la implantación de recomendaciones
- Estructura y contenido de informes de relevamiento de información
- Estructura y contenido de informes de auditoría de los SAYCO
- Estructura y contenido de informes de auditoría especial
- Estructura y contenido de informes de seguimiento
- Estructura y contenido de informes de revisión de papeles de trabajo e informes de auditoría realizados por firmas de auditoría externa
- Estructura y contenido de informes de auditoría operacional
- Estructura y contenido de informes de auditoría financiera
- Registro de procesos administrativos y dictámenes de responsabilidad ejecutiva
- Tasas de contra prestación para el otorgamiento de certificados de información sobre solvencia fiscal
- Instructivo para el apersonamiento de la CGR en procesos judiciales
- Códigos de identificación de los informes que emite la Subcontraloría de servicios legales
- Invitación y notificación a involucrados en hallazgos de responsabilidad civil, administrativa y ejecutiva
- Seguimiento al inicio y trámite de procesos emergentes de dictámenes e informes con indicios de responsabilidad administrativa y penal
- Instructivo para la emisión de certificados de información sobre solvencia con el fisco
- Instructivo para el registro de acciones judiciales y requerimientos de pago
- Contenido de Informes Legales Elaboración de dictámenes de responsabilidad
- Misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias de la CGR
- Actividades para el control diario de horas de trabajo
- Codificación de tipos de trabajo e informes emergentes de auditorías, evaluaciones y seguimientos
- Codificación del estado de evolución de informes para trabajos de auditorías, evaluaciones y seguimientos
- Instructivo para la presentación de informes, cartas y otros documentos
- Sistemas Generales, Administrativos y Operativos de la CGR
- Uso de equipos data shows
- Taxonomía cognitiva para la formulación de Objetivos de aprendizaje
- Preparación de la carpeta de Planificación Operativa de eventos de capacitación presenciales
- La elaboración del texto de consulta del participante

- Diseño de ayudas audiovisuales
- Planificación de la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje
- Uso de la carpeta de Planificación Operativa de Eventos
- Evaluación de los aprendizajes
- Atención de reclamos por la ejecución de eventos
- Difusión de eventos de capacitación .Inscripciones y retiros
- Administración de material didáctico y asignación de equipos
- Evaluación de reacción a la ejecución de eventos
- Certificación de los eventos de capacitación ejecutados
- Conformación u archivo de la documentación de respaldo a la ejecución de eventos
- Registro de docentes
- Supervisión y asesoría pedagógica
- Evaluación de desempeño docente
- Reclutamiento, selección y contratación de docentes diseñadores

## MANUALES

- Manual de Calidad Sistema de codificación- Subcontraloría de auditorías internas
- Manual de auditoría interna de la CGR
- Manual de referencia técnica y de políticas para la ejecución de auditorías gubernamentales
- Manual del sistema de evaluación de sistemas informáticos
- Manual de Organización y Funciones de la CGR .Manual del Sistema de Presupuesto
- Manual del Sistema de Contabilidad Integrada
- Manual del sistema de administración de bienes y servicios
- Manual de Puestos de la CGR

## GUIAS

- Guía para la elaboración del informe sobre antecedentes, aspectos económico-financieros y sociales
- Guía para la evaluación del sector salud en los municipios
- Guía para la evaluación del sector educación en los municipios
- Cuestionario para la evaluación de los sistemas de administración y control SAYCO  
Complemento a los cuestionarios para la evaluación de los sistemas de administración y Control “SAYCO”
- Guía para la evaluación técnica de obras públicas menores
- Guía para la inventariación de fallas en carreteras
- Guía del control gubernamental externo de proyectos de inversión pública
- Gestión ambiental aplicada a Municipios
- Aplicación del muestreo en la auditoría
- Guía para la elaboración, codificación, referenciación y archivo de papeles de trabajo en procesos de Control Gubernamental Externo
- Guía para la evaluación de gerencias departamentales