



Control Interno

CI/04

Guía para la elaboración del Programa Operativo Anual de las unidades de Auditoría Interna

INDICE

1. Objetivo
2. Alcance
3. Aspectos Generales
4. Normatividad
5. Planificación estratégica
6. Programación operativa anual
7. Modelo para la presentación del POA

Versión	Unidad Proponente	Firmas de conformidad	Aprobación del Contralor	Fecha
2	SCAI 18-9-00		RESOLUCION CGR-1/067/00	



CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
B O L I V I A

RESOLUCIÓN CGR-1/067/00
La Paz, 20 de septiembre de 2000

CONSIDERANDO:

Que, el Art. 23° de la Ley N° 1178 establece que la Contraloría General de la República es el Organo Rector del Sistema de Control Gubernamental.

Que, en ejercicio de tal atribución le corresponde emitir las normas y reglamentos básicos del sistema.

Que, mediante Resolución CGR-1/026/98 se aprobó la primera versión del Programa Operativo Anual para las Unidades de Auditoría Interna las mismas que requieren ser actualizadas.

POR TANTO :

El Contralor General de la República, en el ejercicio de las atribuciones conferidas por Ley.

RESUELVE:

PRIMERO.- Aprobar la Guía para la elaboración del Programa Operativo Anual para la Unidades de Auditoría en su segunda versión.

SEGUNDO.- Dejar sin efecto la Resolución CGR-1/026/98.

Regístrese, comuníquese y archívese.

Lic. Marcelo Zalles Barriga
CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA

CONTENIDO		PAGINA
INDICE		1
1. OBJETIVO		4
2. ALCANCE		4
3. ASPECTOS GENERALES		4
3.1. Responsabilidad		5
3.2. Coordinación		5
4. NORMATIVIDAD		5
5. PLANIFICACION ESTRATEGICA		7
5.1. Objetivo		7
5.2. Procedimientos para elaborar la planificación estratégica		7
5.2.1. Análisis estratégico		8
5.2.2. Objetivos estratégicos		10
5.2.3. Estimación de los objetivos de gestión		11
5.2.4. Actividades relacionadas con los objetivos de gestión		12
5.2.5. Selección de la estrategia		13
5.2.6. Actualización de la estrategia		14
6. PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL		14
6.1. Requisitos		14
6.2. Contenido		14
6.3. Evaluación y control		15
6.3.1. Evaluaciones internas		15
6.3.2. Evaluaciones externas		17
6.4. Criterios de priorización		17
6.5. Actividades sujetas a control		17
6.6. Evaluación de riesgos		18
6.7. Identificación de los recursos a utilizar		19
6.8. Determinación de los tiempos necesarios		19
6.9. Estimación del costo de cada auditoría programada		20
6.10. Reprogramación del POA		21
7. MODELO PARA LA PRESENTACION DEL POA		21

	PAGINA
PLANIFICACION ESTRATEGICA	22
1. ANALISIS ESTRATEGICO	22
1.1. Análisis externo	22
1.1.1. Aspectos administrativos	22
1.1.2. Aspectos físicos	22
1.1.3. Aspectos humanos	22
1.1.4. Aspectos financieros	23
1.1.5. Aspectos técnicos	23
1.2. Análisis interno	24
1.2.1. Aspectos administrativos	24
1.2.2. Aspectos humanos	24
1.2.3. Aspectos técnicos	24
2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	25
3. ESTIMACION DE LOS OBJETIVOS DE GESTION	25
3.1. Objetivos de gestión 2001	25
3.2. Objetivos de gestión 2002	25
3.3. Objetivos de gestión 2003	26
4. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE GESTION	26
4.1. Gestión 2001	26
4.2. Gestión 2002	27
4.3. Gestión 2003	27
5. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
Cuadro 1 - Combinación de riesgos y estrategia	28
6. ESTIDADES VINCULADAS POR RELACIONES DE TUICION	29
Cuadro 2 - Información a incluir en el POA de los entes tutores	29
Cuadro 3 - Información a incluir en el POA de las entidades bajo tuición	29

	PAGINA
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	30
7. INFORMACION INSTITUCIONAL	30
8. RECURSOS HUMANOS DE LA UAI	30
9. OBJETIVOS DE GESTION DE LA UAI	31
10. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR	31
10.1. Evaluación de los sistemas de administración y control interno	31
10.2. Examen sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros	32
10.3. Auditorias especiales	33
10.4. Auditorias operacionales	34
10.5. Auditorias financieras	35
10.6. Seguimiento a las recomendaciones de auditoria interna y externa	35
10.7. Auditorias no ejecutadas en la gestión anterior	36
10.8. Auditorias no programadas	36
10.9. Capacitación y desarrollo profesional de los auditores internos	37
11. DETERMINACION DE PRIORIDADES	38
Cuadro 4 - Clasificación de prioridades por tipo de auditorias	38
Cuadro 5 - Ordenamiento de auditorias según las prioridades asignadas	39
12. CALCULO DEL TIEMPO DISPONIBLE PARA LAS AUDITORIAS	40
Cuadro 6 - Días hábiles para la gestión 2001	40
Cuadro 7 - Tiempo efectivo del personal técnico	41
Cuadro 8 - Distribución del tiempo total disponible	42
Cuadro 9 - Cronograma de actividades	43
13. COSTO DE LA AUDITORIA	44
Cuadro 10 - Asignación de tiempos a cada auditor interno	44
Cuadro 11 - Costo del personal técnico por unidad de tiempo	45
Cuadro 12 - Cálculo de viáticos y pasajes	46
Cuadro 13 - Estimación del costo de cada auditoría programada	47

Código: CI/04	GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA
----------------------	---

1. OBJETIVO

El objetivo de la guía es la presentación de un modelo de programa operativo anual (POA) y su planificación estratégica; como así también, el desarrollo de los conceptos y lineamientos básicos que se deben considerar para su elaboración.

2. ALCANCE

El contenido de esta guía es aplicable por todas las Unidades de Auditoría Interna (UAI) del Sector Público con las adecuaciones que sean necesarias de acuerdo con las particularidades de cada una de ellas.

3. ASPECTOS GENERALES

La misión de la UAI debe comprender el fortalecimiento del control gubernamental interno procurando promover el acatamiento de las normas legales, la protección de los recursos contra irregularidades, fraudes y errores, la obtención de información operativa y financiera, útil, confiable y oportuna; la eficiencia de las operaciones y actividades, y el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos de la entidad en concordancia con las políticas, objetivos y metas propuestas.

La UAI debe pretender obtener un grado óptimo de cumplimiento de sus funciones informando oportunamente sobre la ineficacia y deficiencias de control interno; no obstante, su logro dependerá de las características de los recursos disponibles como así también, de diversos factores internos y externos que afectan al desarrollo de sus actividades y de la entidad a la cual pertenece.

La planificación estratégica de la UAI es una herramienta necesaria para coordinar y dirigir las actividades derivadas de su misión. Dicha planificación consiste en determinar los lineamientos generales que serán instrumentados por medio de los programas operativos de cada una de las gestiones comprendidas en el período estratégico en procura de una cobertura sistemática del control interno de la entidad.

El POA se debe fundamentar en el marco de la planificación estratégica y es necesario para determinar cronológicamente las actividades que se realizarán en una gestión. Asimismo, es un requisito esencial para poder evaluar posteriormente el desempeño de la UAI en función

al grado de cumplimiento efectivo de las auditorías programadas. Su elaboración deberá incluir todas las actividades que se estimen necesarias para alcanzar los objetivos de gestión de la UAI. La ejecución del POA deberá satisfacer el cumplimiento de dichos objetivos, como así también, contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

A continuación se mencionan algunos aspectos particulares para la elaboración, ejecución y control del POA y de la planificación estratégica:

3.1. Responsabilidad

La máxima autoridad de la UAI es responsable por la elaboración, ejecución y control del POA y de la planificación estratégica correspondiente. El POA debe contener la firma de dicho responsable.

3.2. Coordinación

La UAI presentará su planificación estratégica y POA a la máxima autoridad de la entidad exclusivamente a efectos de su coordinación. Es fundamental que se logre consenso entre el auditor y la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, respecto de las auditorías programadas en función de las prioridades asignadas. Dicha coordinación deberá ser previa a la ejecución de dicho documento y al envío a la CGR y tiene, como principales objetivos los de obtener el respaldo y el compromiso de la máxima autoridad para facilitar oportunamente los recursos necesarios, como así también, garantizar el debido respeto por la independencia del auditor interno.

La coordinación con la máxima autoridad ejecutiva de la entidad será formalizada mediante una nota emitida por dicha autoridad y estará dirigida al responsable de la UAI, comprometiéndose a respaldar y respetar el trabajo de la UAI. Esta nota debe acompañar la presentación del POA de la UAI ante la CGR.

Adicionalmente, debe existir una coordinación previa entre las UAI bajo tuición con las UAI de las entidades tutoras a efectos de evitar duplicación de esfuerzos. Se debe adjuntar al POA la evidencia de la coordinación con el ente tutor o las entidades bajo tuición según corresponda.

La planificación estratégica y el POA de la UAI serán remitidos a la CGR para la evaluación de su elaboración de acuerdo con la normatividad vigente, y coordinación respecto de la ejecución de auditorías comunes entre la UAI y la CGR.

4. NORMATIVIDAD

A continuación se presentan las principales disposiciones legales y normativas directamente relacionadas con la elaboración, ejecución y control del POA:

– **Ley 1178 – artículo 15**

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

– **Ley 1178 – artículo 27 b)**

“La tuición incluye la facultad de ejercer el control externo posterior, sin perjuicio de la atribución de la Contraloría, así como la obligación de efectuar oportunamente el control externo posterior de las entidades cuyo reducido número de operaciones y monto de los recursos administrados no justifican el funcionamiento de una unidad de auditoría interna propia.”

– **N.A.G. 304.01**

“El titular de la Unidad de Auditoría Interna programará las actividades anuales sobre la base de la planificación estratégica, considerando los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.”

– **N.A.G. 304.04**

“El titular de la UAI será responsable de la elaboración técnica de la planificación estratégica y del programa anual de operaciones así como de su ejecución, evaluación y control.”

– **N.A.G. 304.05**

“El titular de la UAI remitirá a la Contraloría General de la República para su evaluación, el programa anual de operaciones antes del 30 de septiembre de cada año, previo conocimiento y coordinación con la máxima autoridad ejecutiva de la entidad. La coordinación implica el compromiso de dicha autoridad de facilitar oportunamente los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.”

– **N.A.G. 304.06**

“El programa anual de operaciones incluirá, básicamente, los siguientes aspectos:

- a) Objetivos de gestión de la UAI.
- b) Actividades programadas y objetivos específicos para cada una de ellas.
- c) Fechas previstas de inicio y finalización para cada actividad.
- d) Recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución de cada actividad.
- e) Cronograma previsto para el cumplimiento de las actividades.”

5. PLANIFICACION ESTRATEGICA

La definición de objetivos de gestión de la UAI requiere entre otros aspectos, la elaboración previa de una planificación estratégica a nivel funcional. La elaboración de esta planificación comprende la definición de objetivos estratégicos y la determinación de la estrategia a implementar para el cumplimiento de los mismos.

5.1. Objetivo

El objetivo de esta planificación es establecer una estrategia para alcanzar una cobertura sistemática del control interno de la entidad. Asimismo, constituye la base para la elaboración del POA correspondiente.

El horizonte de la planificación estratégica funcional de la UAI comprende un período de 3 a 5 años durante el cual se deberán realizar los ajustes que sean necesarios de acuerdo a las circunstancias.

La planificación a mediano y largo plazo de la entidad es útil para orientar las actividades de la UAI hacia operaciones específicas que proyecta realizar la entidad. No obstante, la inexistencia de dicha planificación no impide la elaboración de una estrategia para la UAI.

La falta de una estrategia formal determinada por la entidad dificulta una proyección efectiva de las auditorías pero no impide su formulación. La estrategia de la UAI debe coadyuvar al logro de los objetivos institucionales establecidos en el marco estratégico definido en los planes y políticas gubernamentales.

5.2. Procedimientos para elaborar la planificación estratégica

Los pasos a seguir para la planificación estratégica son los siguientes:

5.2.1. Análisis estratégico

La estrategia fundamentada en la misión de la UAI parte del conocimiento del ambiente que ejerce influencia real o potencial sobre sus actividades. Este ambiente comprende a los sistemas de administración y control y su entorno relacionado con las funciones que le competen a la entidad. Dicho conocimiento se puede obtener por medio del análisis estratégico. Uno de los métodos posibles de utilización es el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permite el análisis estratégico interno y externo de la UAI.

El análisis externo comprende las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la UAI y que potencialmente pueden afectar el desarrollo de sus funciones. Este análisis comprende los siguientes conceptos:

Oportunidades: Son factores reales y potenciales que la UAI puede considerar para mejorar su imagen y el servicio que le brinda a la entidad.

Amenazas: Son factores externos que afectan y dificultan la ejecución de las actividades de la UAI.

El conocimiento del entorno comprende también al relevamiento de los efectos que se pueden derivar de las relaciones de tuición, el marco legal vigente, las políticas económicas, sociales y tecnológicas. Asimismo, este análisis debe realizarse con el pleno conocimiento de las políticas y los objetivos institucionales que rigen las actividades de la entidad y condicionan las funciones de la UAI.

A continuación se mencionan algunos de los factores que se pueden originar en condiciones particulares de la estructura o en aspectos técnicos de la UAI y constituirán oportunidades o amenazas dependiendo del grado de adecuación que presenten:

a) Aspectos administrativos

- El nivel jerárquico de la UAI.
- El grado de acceso efectivo que el titular de la UAI tiene sobre la MAE.
- La suficiencia del grado de autoridad conferido a la UAI.
- El nivel de apoyo dispuesto por la MAE.
- El apoyo legal brindado a la UAI.
- La adecuación de las funciones del equipo de auditoría.
- El requerimiento de tareas que impliquen el ejercicio de control previo.
- La coordinación de los trabajos de auditoría con la entidad tutora, las entidades bajo tuición y la Contraloría General de la República.

b) Aspectos físicos

- La disponibilidad de instalaciones y equipos con las condiciones de seguridad necesarias que permitan un nivel adecuado de protección y confidencialidad.

c) Aspectos humanos

- La selección del personal de auditoría por parte de la UAI.
- Las políticas de promoción y desarrollo profesional de los auditores internos.
- La posibilidad de capacitación continua y específica de acuerdo con las necesidades de la UAI.
- La adecuación del nivel de remuneraciones para las distintas funciones y niveles jerárquicos desempeñados.
- El nivel de estabilidad del personal de la UAI.
- La imagen que la UAI proyecta en la entidad.

- El grado de colaboración efectivo del personal de la entidad
- d) Aspectos financieros
- La disponibilidad de incorporación de recursos humanos con las aptitudes necesarias para un desempeño efectivo.
 - La suficiencia de los recursos disponibles para pasajes y viáticos.
 - La disponibilidad para mejorar los recursos tecnológicos de la UAI.
- e) Aspectos técnicos
- El incremento en volumen y complejidad de las operaciones que realiza la entidad.
 - El grado de centralización o descentralización de la toma de decisiones en la entidad.
 - El alcance geográfico de las operaciones de la entidad.
 - La suficiencia y efectividad del sistema de control interno.
 - El nivel del riesgo inherente de las operaciones o actividades que desarrolla la entidad.
 - El funcionamiento de los sistemas de computación implementados.
 - La incidencia de los requerimientos para realizar auditorías no programadas.
 - El nivel de aceptación de las recomendaciones emitidas por la UAI.
 - El volumen de los indicios de responsabilidad, su naturaleza y significatividad.

El análisis interno comprende las fortalezas y debilidades de la UAI. Para su determinación y evaluación se deben considerar los siguientes conceptos:

Fortalezas: Son factores positivos propios de la UAI que posibilitan un desarrollo adecuado de sus funciones. Dichas fortalezas deben permitir una mejora constante de su capacidad operativa y la optimización de sus recursos.

Debilidades: Son limitaciones, puntos débiles o carencias propias de la UAI.

Los factores que a continuación se mencionan son algunos de los que se pueden originar en condiciones particulares de la estructura o en aspectos técnicos y constituirán fortalezas o debilidades dependiendo del grado de adecuación que presenten:

- a) Aspectos administrativos
- La organización de la UAI cuenta con el grado de supervisión suficiente.
 - La existencia de un manual de procedimientos adecuado para el desarrollo de las funciones de la UAI.
 - La oportunidad en la emisión de los informes.

- El control periódico sobre el cumplimiento del programa operativo anual de la auditoría.
 - El nivel de cumplimiento de las actividades programadas.
 - La existencia de legajos de papeles de trabajo organizados y disponibles para su consulta.
- b) Aspectos humanos
- El estilo de liderazgo adoptado por el titular de la UAI.
 - El nivel de motivación en el equipo de auditoría.
 - La suficiencia del plantel de auditoría.
- c) Aspectos técnicos
- La objetividad e imparcialidad de las conclusiones de auditoría.
 - El cuidado profesional observado por los auditores.
 - La naturaleza y el alcance de las auditorías.
 - La intención del mejoramiento continuo de la entidad a través de las recomendaciones de auditoría.
 - El nivel de experiencia y competencia técnica de los auditores internos.
 - El control de calidad interno ejercido sobre el proceso de auditoría.
 - El volumen de informes devueltos por la Contraloría General de la República y la naturaleza de las causas que originaron las correcciones.

5.2.2. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos constituyen lineamientos de orden superior o proposiciones concretas respecto de lo que pretende alcanzar la UAI en el mediano y/o largo plazo considerando un periodo de 3 a 5 años, siguiendo una estrategia determinada e implantada a través del POA derivada de la misión funcional, el conocimiento del análisis interno y externo de la UAI, y las actividades que le corresponden a la UAI según el artículo 15 de la Ley 1178.

El auditor interno gubernamental deberá tener un conocimiento integral de las actividades de la entidad que le permitan definir los puntos estratégicos de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Determinación de objetivos estratégicos relacionados con el logro de la misión institucional y los correspondientes objetivos de mediano y largo plazo que la entidad haya establecido.
- b) Orientación de los trabajos de auditoría considerando las áreas conflictivas de la entidad y aquellas que presenten riesgos significativos.

- c) Emisión de recomendaciones con valor agregado y procurando el incremento de eficiencia, efectividad, economía, transparencia y licitud de la gestión de la entidad.

Estos criterios son los que principalmente deberían ser considerados para la formulación de la cobertura del control, independientemente de su concepción en el tiempo que será determinada cuando se decida la estrategia de la UAI.

En el punto 2. del modelo de presentación que forma parte de esta guía se ejemplifican objetivos estratégicos para la UAI.

5.2.3. Estimación de los objetivos de gestión

Se debe realizar una estimación de los objetivos de gestión que correspondan al período de la planificación estratégica. Dichos objetivos constituyen metas a cumplir en el corto plazo que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

Estos objetivos deben ser mensurables; razón por la cual, estarán definidos en términos cuantitativos y se asignarán a cada una de las gestiones incluidas en el período estratégico.

En la planificación estratégica no se definen los objetivos de gestión sino que sólo se estiman y estarán sujetos a los ajustes correspondientes de acuerdo con la estrategia seleccionada en razón de que dichos objetivos deben ser alcanzables. Por otra parte, los objetivos quedarán perfeccionados en el momento de la programación operativa para cada gestión específica.

Los objetivos de gestión de la UAI son resultados o compromisos de acción que la misma pretende alcanzar en un año. Sirven de fundamento, dirección y medida para las actividades a ejecutarse por dicha unidad.

Los objetivos de gestión de la UAI serán estimados considerando los objetivos estratégicos de la UAI, los resultados logrados en el pasado y los lineamientos del nivel superior (sin que limiten la independencia del auditor).

A continuación se mencionan las principales características que deben reunir los objetivos de gestión:

- Los objetivos deben expresarse en términos de resultados y no de actividades,
- Los objetivos deben ser prioritarios,
- Los objetivos deben ser ambiciosos pero alcanzables,
- El enunciado de los objetivos debe ser claro,
- El cumplimiento de los objetivos deberá ser limitado en el tiempo.

Como ejemplo se presentan algunos objetivos de gestión que podrían ser estimados por las UAI:

- 3 informes de evaluación de los Sistemas de Administración y Control.
- 1 informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.
- 2 informes sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.
- 5 informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna o externa).

Los entes tutores deberán estimar objetivos que procuren el cumplimiento de sus funciones de control externo posterior sobre aquellas entidades que están bajo tuición. Por otra parte, si dicho control externo es de ejecución obligatoria de acuerdo con lo establecido en el artículo 27 inciso b) de la Ley 1178, será conveniente que se realice con una periodicidad anual.

En el punto 6. del modelo de presentación que incluye esta guía se establecen los requerimientos mínimos de información que todas las entidades tutoras (Cuadro 2) o bajo tuición (Cuadro 3), según corresponda, deben relevar para poder planificar y coordinar un adecuado control sobre las mismas y adicionalmente, facilitar el conocimiento de las relaciones institucionales existentes dentro de cada sector gubernamental.

5.2.4. Actividades relacionadas con los objetivos de gestión

Las actividades relacionadas son el conjunto de operaciones o trabajos establecidos de manera sistemática que deben ejecutarse para el logro de los objetivos de gestión.

Estas actividades representan la traducción de los objetivos de gestión en auditorías a realizar. Para la estimación de estas actividades se debe considerar principalmente el resultado del análisis interno de la UAI que presenta las características de las fortalezas y debilidades de la UAI. Dichas características condicionan su funcionamiento y por lo tanto, pueden limitar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de gestión.

Las actividades relacionadas dependen, entre otros aspectos, de las aptitudes técnicas de los auditores, del efecto de la experiencia y del conocimiento de las áreas, operaciones o actividades que serán objeto de revisión.

A manera de ejemplo, si se determina un objetivo de gestión que proponga la realización de “3 informes de evaluación de los Sistemas de Administración y Control”, las actividades relacionadas podrían ser las siguientes:

Sistemas de administración para programar y organizar las actividades:

- Evaluación del sistema de Programación de operaciones.
- Evaluación del sistema de Organización administrativa.

- Evaluación del sistema de Presupuesto.

5.2.5. Selección de la estrategia

La selección de una estrategia implica la determinación de los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la UAI considerando la estimación de los objetivos de gestión y las actividades necesarias para su cumplimiento.

La estrategia que se determine procurará cubrir integralmente el examen de los Sistemas de Administración y Control de la entidad, la confiabilidad de los registros y estados financieros, evaluación en términos de eficacia, eficiencia y economicidad de los resultados de las principales operaciones de la Entidad y el seguimiento a la implantación de las recomendaciones para la verificación de su cumplimiento, en función al cronograma de aceptación de las mismas.

Para establecer la estrategia se deben asignar prioridades a todas las actividades que se han previsto realizar según el punto precedente, independientemente de su asignación preliminar a una gestión determinada. Estas prioridades se establecerán considerando principalmente la evaluación de los factores de riesgos inherentes y/o de control derivados de los aspectos técnicos del análisis externo que estén relacionados con actividades. Dicha evaluación de riesgos debe justificarse en papeles de trabajo y sus resultados se exteriorizan en la planificación estratégica que presente la UAI.

Una estrategia exitosa debe considerar las fortalezas para maximizar las oportunidades en procura de minimizar el impacto de las amenazas externas.

La estrategia determinada permitirá la retroalimentación necesaria para perfeccionar la estimación de los objetivos de gestión preestablecidos considerando las posibilidades de ejecución que presenta la UAI para cada periodo de la planificación estratégica.

El proceso de evaluación de riesgos debe ser realizado anualmente o con una periodicidad menor, dependiendo de la significatividad de los cambios en las condiciones originalmente conocidas, a efectos de actualizar la asignación de prioridades.

Las entidades tutoras podrán considerar los siguientes factores para la asignación de prioridades sobre las entidades bajo su tuición:

- Entidades que administren presupuestos significativos,
- Entidades con alto riesgo inherente y de control,
- Entidades sobre las que se haya identificado una menor frecuencia del control externo posterior.

En el punto 5. (cuadro 1) del modelo de presentación del POA que integra esta guía, se

ejemplifica la asignación de prioridades y la selección de la estrategia en función a la combinación del nivel de riesgos vigente.

5.2.6. Actualización de la estrategia

La estrategia seleccionada para el periodo establecido es dinámica y deberá actualizarse con la periodicidad necesaria de acuerdo con los cambios que se produzcan en la UAI y en la entidad. En este sentido, la estrategia estará influenciada por los cambios del responsable de la UAI, como así también, las modificaciones significativas en su estructura generando replanteos y nuevas estrategias intencionalmente más efectivas y consecuentes con los fines de la entidad.

Estos ajustes serán necesarios para adecuar la estrategia en procura del logro de la misión. Dicha misión perdura mientras permanezca vigente el mandato legal, pero la estrategia es flexible y se adecuará para dar un cumplimiento efectivo a las funciones asignadas y brindar un servicio eficiente a la entidad.

Una vez finalizado el periodo estratégico se deberá formalizar una nueva planificación estratégica con una cobertura temporal similar a la ejecutada.

6. PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL

El POA de la UAI constituye el plan de acción de dicha área funcional que deberá considerar, entre otros aspectos, los recursos disponibles de la misma ya que sin éstos no sería posible ejecución alguna.

Cuestiones que surjan de la programación operativa pueden ameritar una adecuación de los recursos disponibles, caso contrario, originaran restricciones en el POA.

6.1. Requisitos

La elaboración del programa operativo anual debe considerar los siguientes requisitos:

- Planificación estratégica de la UAI,
- Políticas emitidas por las entidades tutoras y la SCAI,
- Requerimientos de la máxima autoridad de la entidad,
- Criterios prioritarios del jefe de la UAI de la entidad,
- Recomendaciones efectuadas por la CGR, ente tutor y/o firmas consultoras.

6.2. Contenido

El POA de la UAI deberá presentar necesariamente la siguiente información:

- a) Breve exposición de criterios utilizados señalando su orientación, contenido y alcance.
- b) Cálculo y estimación de los recursos humanos disponibles y de los requeridos para ejecutar el programa de operaciones anual.
- c) Objetivos de gestión consistentes con lo establecido en la planificación estratégica.
- d) Descripción de las auditorías a realizar detallando lo siguiente:
 - Entidad o área.
 - Tipo de auditoría y alcance.
 - Objetivo general del examen.
 - Fechas previstas de inicio y finalización.
 - Presupuesto de recursos a utilizar.
 - Medidores de rendimiento.
 - Técnicos o especialistas requeridos.
- e) Cronograma de actividades
- f) Capacitación.

6.3. Evaluación y control

6.3.1. Evaluaciones internas

La ejecución del POA debe ser controlada internamente en forma continua por la máxima autoridad de la UAI. Como producto de dicho control se emitirán informes semestrales y anuales para conocimiento del máximo ejecutivo de la entidad, conteniendo conclusiones sobre los resultados obtenidos y las justificaciones pertinentes sobre las causas de las desviaciones ocurridas. Una copia del informe semestral y anual debe ser remitida a la SCAI dentro de los siguientes 30 días de concluido el semestre y el año correspondiente.

El responsable de la UAI necesitará información adecuada para poder realizar las evaluaciones internas. Esta necesidad implica principalmente que el POA debe proporcionar los indicadores claves para determinar el nivel de cumplimiento de los trabajos programados. Adicionalmente, será necesario que la UAI implante un control de los tiempos insumidos en cada una de las auditorías a efectos de poder evaluar el resultado de estos indicadores.

La información utilizada para las evaluaciones internas debe permitir la detección de desviaciones significativas para que se tomen las acciones correctivas adecuadas en forma oportuna.

Para elaborar dichos indicadores o medidores de rendimiento se deberán considerar los siguientes criterios:

Logro:

Una auditoría concluida debe lograr el objetivo propuesto con el alcance programado. La auditoría se considera concluida con la emisión y remisión de los informes correspondientes.

La evaluación del logro deberá considerar el efecto de las observaciones emitidas por la CGR que puedan configurar incumplimiento de los objetivos previstos para cada auditoría.

Tiempo:

Una auditoría debe obtener los resultados previstos con una cantidad de recursos igual o menor a los programados o reprogramados oportunamente.

El principal recurso que influye en una auditoría se relaciona con el tiempo empleado. El tiempo previsto se establecerá considerando, entre otros aspectos, el volumen de la documentación utilizable, la competencia profesional de los auditores y el nivel de riesgos relacionado con la auditoría.

La devolución de informes por parte de la CGR afecta negativamente a este indicador porque genera tiempos adicionales.

El POA deberá determinar para cada auditoría el medidor de tiempo resultante del siguiente coeficiente:

Resultado esperado (RE)	→	un objetivo a cumplir	→	1	
-----		-----		-----	: 0,033
Tiempo necesario (TN)	→	días efectivos de auditoría	→	30	

Cuando se realicen las evaluaciones internas se podrá concluir que una auditoría ha cumplido con este indicador si el coeficiente real es superior o igual al pretendido.

Costo:

Una auditoría debe insumir recursos financieros razonables con relación a los resultados obtenidos.

El medidor del costo se establecerá para cada auditoría de la siguiente manera:

Resultado esperado (RE)	→	un objetivo a cumplir	→	1	
-----		-----		-----	: 0,001
Costo de la auditoría (C)	→	tiempo de ejecución valorizado + viáticos	→	1.000	

Este indicador se evaluará en función a la comparación del costo real con el programado considerando el volumen de los resultados obtenidos.

En las evaluaciones internas se podrá concluir que una auditoría ha cumplido con el indicador previsto si el coeficiente resultante es superior o igual al preestablecido.

6.3.2. Evaluaciones externas

La CGR evaluará la formulación del POA para verificar su adecuación a la normatividad vigente.

Por otra parte, se evaluará la ejecución del POA en función a los informes mencionados en el punto 6.3.1., para obtener los siguientes resultados:

- a) Evaluar el nivel de cumplimiento de los medidores de rendimiento manifestado en los informes de ejecución del POA emitidos por cada UAI.
- b) De corresponder, emitir las recomendaciones pertinentes para mejorar la ejecución del POA y las futuras programaciones.

6.4. Criterios de priorización

Se deben priorizar las auditorías de entidades, proyectos, áreas, actividades y/o operaciones que presenten mayor riesgo inherente y/o de control en función a las características propias de la entidad; como así también, del conocimiento obtenido sobre el funcionamiento del control interno. Este criterio será aplicable a la integridad de las auditorías programadas.

Para poder determinar las prioridades en función a la evaluación de los riesgos es necesario que previamente se prepare un listado con todas las auditorías previstas. Las auditorías a listar estarán condicionadas, entre otros aspectos, por la jerarquía de la entidad (tutora o bajo tuición) y también, por la rotación en el énfasis de los exámenes de acuerdo con el universo de entidades, áreas, actividades u operaciones sujetas a control.

Las mayores prioridades deben corresponder a los ciclos, áreas, actividades u operaciones que tengan altos riesgos de auditoría.

6.5. Actividades sujetas a control

Se debe realizar un listado que incluirá todas las auditorías o tareas que se estimen necesarias para el cumplimiento de los objetivos de gestión establecidos por la UAI. Esta información debe ser consistente con la planificación estratégica. Al respecto, la escasez de los recursos no debe condicionar la inclusión de las mismas y otorga la oportunidad de

replantear ante el máximo ejecutivo de la entidad, la posibilidad de adecuar la estructura de la UAI según las necesidades.

6.6. Evaluación de riesgos

La lista de actividades deberá considerar los factores de riesgo para cada una de ellas, como así también, la correspondiente evaluación de los mismos (Cuadros 4 y 5).

Se debe dar prioridad a la evaluación de aquellas áreas que presenten mayor riesgo inherente y/o de control en función a las características de sus operaciones y del conocimiento obtenido sobre el funcionamiento del control interno.

Para priorizar las actividades es importante el criterio del auditor para evaluar los riesgos de la unidad, área, cuenta, departamento, proyecto o programa a ser auditados que incidan significativamente sobre los saldos, actividades u operaciones.

El proceso de evaluación de riesgos consta de tres etapas:

- 1) Determinación de las actividades auditables,
- 2) Identificación de los factores de riesgo,
- 3) Evaluación de su importancia.

No obstante, existen otras actividades que se ejecutarán necesariamente para el desarrollo adecuado de las funciones asignadas a la UAI y que están al margen del criterio de evaluación de riesgos, entre ellas se encuentran, la elaboración del POA y de los informes de ejecución respectivos.

La identificación de las actividades auditables ha sido tratada en el punto 6.5. Para la identificación de los factores de riesgo se deben considerar, entre otros, los siguientes factores específicos en relación con cada una de las actividades a realizar:

- ambiente de control,
- competencia, suficiencia e integridad del personal,
- condiciones financieras y económicas,
- complejidad de las actividades desarrolladas por la entidad,
- volumen de transacciones y documentación relacionada,
- impacto de las disposiciones gubernamentales,
- alcance de los sistemas de información computarizada,
- dispersión geográfica de las operaciones,
- suficiencia y eficacia del sistema de control interno,
- cambios organizacionales, operativos, tecnológicos o económicos,
- implantación de las recomendaciones de auditorías internas y/o externas.

Para la evaluación de la importancia de los factores de riesgo debe determinar la materialidad del efecto que dicho riesgos provocan en las actividades sujetas a control. En

este sentido, se deberá considerar el alcance de cada factor de riesgo respecto del objeto de auditoría, como así también, la frecuencia de los errores detectados y la significatividad de los mismos. Esta evaluación de riesgos implica una revisión, actualización y justificación adecuada de los factores de riesgo asignados en la planificación estratégica.

En los cuadros 4 y 5 se presentan solo algunos ejemplos de riesgos; no obstante, para la determinación de prioridades, el auditor deberá detallar todos los riesgos conocidos que estarán sujetos a una calificación según la materialidad del efecto sobre cada auditoría.

El auditor deberá asignar a las actividades tres tipos de calificaciones, de acuerdo a la evaluación que haya efectuado sobre el riesgo identificado. Las calificaciones de los riesgos estarán dentro de la escala alto, medio o bajo. El criterio aplicado para dicha calificación deberá estar sustentado en papeles de trabajo.

Cuando el tiempo total disponible no sea suficiente para la realización de las auditorías previstas, solo se podrán programar las que hayan obtenido las mayores prioridades en función al nivel de riesgos asignado.

- Si existen auditorías con la misma prioridad y el tiempo total disponible no permite su programación, se podrá utilizar el criterio del costo para elegir alguna de ellas.

6.7. Identificación de los recursos a utilizar

Se deberán identificar las necesidades de recursos humanos, físicos, tecnológicos, etc., que serán utilizados.

En el POA se deberá estimar el equipo de auditores necesario y adicionalmente, se podrán considerar los insumos imputables al desarrollo de las actividades de la gestión. La programación se elaborará en función de la estructura organizativa prevista.

El POA deberá ser complementado con el costo aproximado de cada una de las auditorías que se programen. Dicha información será utilizada uno de los parámetros para medir el costo de las actividades ejecutadas. Asimismo, el costo estimado de cada auditoría constituye un dato indispensable para evaluar la relación costo-beneficio como variable adicional para la determinación de prioridades.

6.8. Determinación de los tiempos necesarios

La lista de actividades programadas hasta aquí comentada deberá concluir con la estimación de los tiempos previstos para cada una de ellas. Este dato es necesario para evaluar la posibilidad de ejecución de cada actividad prioritaria en función al tiempo total disponible. Dicha posibilidad estará condicionada por la estructura prevista para la UAI según las posibilidades presupuestarias confirmadas con el máximo ejecutivo de la entidad.

El presupuesto de tiempo asignado para cada actividad, requerirá que previamente se determine el tiempo total efectivo (Cuadro 7) sobre la base de los días laborables del año (Cuadro 6) y en función del equipo de auditores previsto. Al estimar el tiempo para cada actividad, se debe considerar como parte del equipo a todo el personal técnico, es decir, Auditores, Supervisores, Jefe de la Unidad y Técnicos que eventualmente participan en la auditoría.

Para la determinación del tiempo total efectivo se deberá considerar el total de días hábiles menos la capacitación y vacaciones correspondientes (Cuadro 7). Los días efectivos del jefe de la UAI estarán afectados también, por el 20% de los días laborables considerados como necesarios para actividades administrativas como la elaboración del POA y los informes de actividades semestral y anual.

Normalmente existen auditorías imprevistas cuyos tiempos probables serán estimados según la experiencia del auditor en la entidad; no obstante, se considera prudente destinar aproximadamente el 25 % del tiempo total efectivo para estas auditorías no programadas. Dicho porcentaje es el máximo asignable para las auditorías no programadas. Solo excepcionalmente podrá superarse este porcentaje manifestando fehacientemente las justificaciones pertinentes.

Para la capacitación del personal de la UAI se ha considerado prudente una estimación de al menos 10 días para cada auditor, 5 días para el responsable de la Unidad de Auditoría Interna y para cada supervisor.

6.9. Estimación del costo de cada auditoría programada

La estimación del costo de cada auditoría puede ser utilizada cuando haya que decidir sobre la ejecución de alguna de las auditorías que presenten un mismo nivel de prioridad.

Dicho criterio ofrece parámetros adicionales que podrán ser utilizados para resolver las siguientes situaciones:

- Replantear la asignación de horas en aquellos exámenes que presenten un resultado desfavorable en la relación costo-beneficio,
- Evaluar el costo de la ejecución.

Por otra parte, la información del costo es necesaria para el análisis de la relación costo-beneficio de cada auditoría. Una vez establecidas las prioridades de acuerdo con lo mencionado en los puntos anteriores se deberían analizar dicha relación, siempre que sea aplicable. Aquella auditoría programada cuyo costo previsto sea superior al beneficio esperado debería originar un replanteo de las horas estimadas a efectos de que la relación costo-beneficio sea favorable.

Debido a los aspectos antes mencionados, el POA deberá incluir el costo de cada una de las auditorías previstas (Cuadro 13). Dicho costo integrará las siguientes variables mínimas: el tiempo a insumir (Cuadro 10), las remuneraciones del equipo de auditores (Cuadro 11), como así también, los viáticos y pasajes previstos (Cuadro 12).

6.10. Reprogramación del POA

La reprogramación del POA se podrá realizar siempre que existan algunas de las siguientes causas debidamente justificadas:

- a) Cambio en la naturaleza o alcance de los trabajos.
- b) Alteraciones en la estructura de la UAI que modifiquen el número de auditores disponibles.
- c) Requerimiento de auditorías no programadas cuando el tiempo para este tipo de auditorías haya sido totalmente consumido.
- d) Suspensión de auditorías iniciadas que superan el cierre de la gestión.
- e) Traslado a la próxima gestión de auditorías incluidas en el POA y no iniciadas.

El titular de la UAI deberá considerar que la reprogramación formalizada después del 30 de septiembre, puede originar modificaciones en el POA y en la planificación estratégica que se hayan presentado para la próxima gestión.

El POA reprogramado reemplaza al anteriormente elaborado y debe ser presentado a la CGR de acuerdo con los lineamientos establecidos en esta guía. Adicionalmente, se deberá adjuntar una nota explicativa de los motivos que han generado una nueva emisión del POA.

7. MODELO PROPUESTO PARA LA PRESENTACION DEL POA

En las páginas siguientes se presenta un modelo de POA que incluye la planificación estratégica y debe ser aplicado por la UAI con las adaptaciones necesarias a efectos de cubrir la información mínima requerida.

ENTIDAD

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GESTIONES 2001, 2002 Y 2003

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1. Análisis externo

1.1.1. Aspectos administrativos

Oportunidades

- La UAI se encuentra ubicada en un nivel de staff y depende directamente de la MAE.
- La MAE aprobó y difundió la Declaración de Propósito Autoridad y Responsabilidad de la UAI.
- La UAI ejecuta sus actividades en cumplimiento al artículo 15 de la Ley 1178.
- Las funciones de la UAI no incluyen actividades consideradas como ejercicio el control interno previo.

Amenazas

- El titular de la UAI no tiene acceso efectivo sobre la MAE.
- La UAI no cuenta con un adecuado apoyo del asesor legal de la entidad.
- La UAI no coordina la ejecución de sus trabajos con la entidad tutora.

1.1.2. Aspectos físicos

Oportunidades

- La UAI dispone de instalaciones y equipos con las condiciones de seguridad necesarias que permiten un nivel adecuado de protección y confidencialidad.

1.1.3. Aspectos humanos

Oportunidades

- El responsable de la UAI participa en la selección del personal de la Unidad.
- La UAI cuenta con un programa de capacitación continua y específica de acuerdo con sus necesidades
- El nivel de remuneraciones para las distintas funciones y niveles jerárquicos desempeñados, es adecuado para la responsabilidad de cada uno de los cargos de la UAI.

- En los últimos tres años no hubo desplazamientos del personal de la UAI, por lo que se considera un nivel de estabilidad adecuado.

Amenazas

- La UAI no cuenta con políticas de promoción de los auditores internos.
- La imagen proyectada por la UAI no favorece la colaboración del personal de la entidad para facilitar la información necesaria para las auditorías.

1.1.4. Aspectos financieros

Oportunidades

- Existe la posibilidad de incorporar personal apto para el desempeño efectivo de sus funciones.
- La UAI tiene la posibilidad de mejorar sus recursos tecnológicos.

Amenazas

- La UAI cuenta con recursos limitados para los pasajes y viáticos que se necesitan para las auditorías en el interior del país.

1.1.5. Aspectos técnicos

Oportunidades

- La toma de decisiones de la entidad se encuentra centralizada en la ciudad de La Paz.
- Las operaciones de la entidad tienen alcance nacional, sin embargo sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de La Paz, facilitando las labores de la UAI, además existen dos auditores internos en las regionales más importantes (Cochabamba y Santa Cruz).
- El sistema de computación implantado en la entidad está actualizado y con un mantenimiento adecuado.
- Las recomendaciones vertidas en los informes de auditoría interna, son aceptadas e implantadas en su mayoría.

Amenazas

- Existen nuevas operaciones desarrolladas por la entidad con un alto grado de complejidad.
- Los sistemas de administración y control se encuentran en proceso de implantación.
- Existe un nivel alto de riesgo inherente debido a que la entidad no cuenta con personal técnico calificado en el desarrollo de sus actividades.
- La UAI no pudo cumplir satisfactoriamente el POA de la gestión anterior debido a los requerimientos de la MAE para ejecutar auditorías no programadas.
- La UAI ha establecido indicios de responsabilidad por la función pública en varios de los informes que emitió en la gestión anterior.

1.2. Análisis interno

1.2.1. Aspectos administrativos

Fortalezas

- La organización de la UAI cuenta con un grado de supervisión suficiente.
- Existen manuales de procedimientos específicos para el desarrollo de las funciones de la UAI.
- Los informes de la UAI son concluidos dentro de un periodo razonable de tiempo de acuerdo al POA y son remitidos inmediatamente concluida la auditoría, en cumplimiento al artículo 15 de la Ley 1178.
- La UAI cuenta con legajos de papeles de trabajo debidamente organizados, de fácil acceso y disponibles para su consulta en cualquier momento para la UAI.

Debilidades

- La UAI no efectúa un control periódico (semestral y anual) sobre el cumplimiento del POA de la Unidad.

1.2.2. Aspectos humanos

Fortalezas

- El responsable de la UAI desarrolla un estilo de liderazgo adecuado.
- El titular de la UAI motiva efectivamente a los auditores a través del reconocimiento sobre los logros alcanzados por los auditores internos.

Debilidades

- El plantel de la UAI es insuficiente para el desarrollo de sus funciones con relación al incremento de las operaciones que realiza la entidad.

1.2.3. Aspectos técnicos

Fortalezas

- Las conclusiones de auditoría son objetivas, imparciales e independientes.
- Los auditores ejecutan sus actividades con el debido cuidado y diligencia profesional.
- La naturaleza y el alcance de las auditorías se consideran adecuado de acuerdo con el nivel de los controles implantados por la entidad.
- La implantación de las recomendaciones de auditoría ha coadyuvado a una constante mejora del sistema de control interno de la entidad.

Debilidades

- El personal recientemente incorporado para la UAI no cuenta con suficiente experiencia para la ejecución de sus trabajos.
- En la gestión anterior algunos trabajos fueron devueltos para su reformulación y/o corrección por la CGR.

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- La contribución de la UAI para mejorar la administración, el grado de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud de la gestión de la entidad.
- La emisión de recomendaciones procurando el mejoramiento de los procesos para incrementar los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad del sistema de administración, información y control gerencial.
- El fortalecimiento del desarrollo, implantación, funcionamiento y retroalimentación de los Sistemas de Administración y Control a través del resultado de sus evaluaciones periódicas.
- El apoyo a los funcionarios de la entidad en el proceso de rendición de cuentas por los recursos que le fueron confiados.
- La prevalencia del principio de legalidad en la administración de la entidad.

3. ESTIMACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

3.1. Objetivos para la gestión 2001

- a) Dos informes de evaluación de los Sistemas de Administración y Control.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.
- c) Dos informes de auditoría especial.
- d) Un informe sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones
- e) Un informe de auditoría financiera a una de las entidades que se ejerce tuición.
- f) Cinco informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna y externa).

3.2. Objetivos para la gestión 2002

- a) Dos informes de evaluación independientes relacionados con los Sistemas de Administración y Control.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros
- c) Un informe de evaluación de los recursos otorgados a una de las regionales.
- d) Cuatro informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna y externa).

3.3. Objetivos para la gestión 2003

- a) Un informe sobre la propiedad de los bienes de la entidad.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.
- c) Cinco informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna y externa).
- d) Tres informes respecto a la evaluación de los procesos de rendición de cuentas por los recursos confiados a la entidad.
- e) Dos informes de evaluación de los Sistemas de Administración y Control.

4. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

4.1. Gestión 2001

- Evaluación del sistema de administración de bienes y servicios al 31/12/00.
- Evaluación del sistema de programación de operaciones al 31/12/00.
- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros, correspondientes a la gestión 2000.
- Auditoría sobre el control aplicado a los activos fijos al 30/06/01.
- Auditoría operativa del Departamento de Tesorería del 01/06/00 al 31/12/00.
- Auditoría financiera sobre una de las entidades bajo tuición al 31/12/00.
- Auditoría del ciclo de transacciones A al 30/06/01.
- Seguimientos a los siguientes informes:
 Auditoría N°
 Auditoría N°.....
 Auditoría N°.....
 Auditoría N°.....
 Auditoría N°.....

4.2. Gestión 2002

- Evaluación al sistema de administración de personal al 31/12/01.
- Evaluación al sistema de tesorería y crédito público al 31/12/01.
- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros, correspondientes a la gestión 2001.
- Evaluación especial de la administración y control de los recursos otorgados a la regional de Oruro al 30/06/02.
- Seguimientos a los siguientes informes:
 - Auditoría N°.....
 - Auditoría N°.....
 - Auditoría N°.....
 - Auditoría N°.....

4.3. Gestión 2003

- Auditoría sobre la propiedad de los bienes registrados por la entidad al 30/06/03.
- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros, correspondiente a la gestión 2002.
- Evaluación del sistema de contabilidad gubernamental integrada al 30/06/03.
- Evaluación del sistema de organización administrativa al 30/06/03.
- Examen especial de los recursos y gastos - Regional Sucre al 31/12/02.
- Examen especial de los recursos y gastos - Reg. Tarija al 31/12/02.
- Examen especial de los recursos y gastos - Regional Potosí al 31/12/02.
- Seguimiento a los siguientes informes:
 - Auditoría N°
 - Auditoría N°.....
 - Auditoría N°.....
 - Auditoría N°.....
 - Auditoría N°.....

5. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

**Combinación de riesgos y estrategia
Cuadro 1**

Auditorías	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Combinación de riesgos	2001	2002	2003
• Evaluación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.	A	M	A	X		
• Evaluación del Sistema de Programación de Operaciones.	A	M	A	X		
• Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.	A	M	A	X	X	X
• Auditoría de activos fijos.		A	A	X		
• Auditoría del ciclo de transacciones A.	M	A	A	X		
• Auditoría operativa del Departamento de Tesorería.	M	A	A	X		
• Auditoría financiera sobre una de las entidades que se ejerce tuición.	A	M	A	X		
• Seguimientos a recomendaciones.	M	A	A	X	X	X
• Evaluación al Sistema de Administración de Personal.	M	B	M		X	
• Evaluación al Sistema de Tesorería y Crédito Público.		M	M		X	
• Evaluación especial de la administración y control de los recursos otorgados a la regional de Oruro.	M	M	M		X	
• Auditoría sobre la legalidad de la propiedad de los bienes de la entidad.	B		B		X	
• Examen especial de los recursos y gastos administrados por la regional de Sucre.	B	B	B			X
• Examen especial de los recursos y gastos administrados por la regional de Tarija.	B	B	B			X
• Examen especial de los recursos y gastos administrados por la regional de Potosí.	B	B	B			X
• Evaluación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.	B	B	B			X
• Evaluación del Sistema de Organización Administrativa.	B	B	B			X

NOTA:

Los factores de riesgo considerados para cada auditoría deberán estar detallados en papeles de trabajo. Asimismo, se deberá justificar adecuadamente el nivel de riesgo asignado.

6. ENTIDADES VINCULADAS POR RELACIONES DE TUICION

Información a incluir en el POA de los entes tutores Cuadro 2

INFORMACION SOBRE CADA UNA DE LAS ENTIDADES BAJO TUICION	ENTIDADES			
	A	B	C	D
1. Denominación de la entidad bajo tuición:				
2. Código según clasificador institucional:				
3. Siglas según clasificador institucional:				
4. Cobertura geográfica: <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Departamental <input type="checkbox"/> Nacional				
5. Presupuesto total aprobado: <input type="checkbox"/> Gestión actual <input type="checkbox"/> Gestión anterior				
6. Fuentes de financiación <input type="checkbox"/> Gobierno <input type="checkbox"/> Ingresos propios por operación <input type="checkbox"/> Otros				
7. Monto del Patrimonio total de la gestión anterior:				
8. Cantidad total de personal dependiente:				
9. Fecha de la última auditoría realizada por el ente tutor en la entidad bajo tuición:				
10. Naturaleza de la última auditoría realizada por el ente tutor en la entidad bajo tuición:				
11. Manifieste si la entidad bajo tuición <input type="checkbox"/> Tiene UAI propia: <input type="checkbox"/> No tiene UAI propia				

Información a incluir en el POA de las entidades bajo tuición Cuadro 3

INFORMACION SOBRE EL ENTE TUTOR	
1. Denominación de la entidad tutora:	
2. Código según clasificador institucional:	
3. Siglas según clasificador institucional:	
4. Entidad cabeza de sector según clasificador institucional:	
5. Fecha de la última auditoría realizada por el ente tutor en nuestra entidad:	
6. Alcance de la última auditoría realizada por el ente tutor en nuestra entidad (período comprendido por la auditoría):	
7. Naturaleza de la última auditoría realizada por ente tutor en nuestra entidad: <input type="checkbox"/> Financiera <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Sayco <input type="checkbox"/> Especial <input type="checkbox"/> Otras	

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
GESTION 2001****7. INFORMACION INSTITUCIONAL**

Identificación de la entidad:

Base legal de creación (mencionar el N° de Ley, Decreto Supremo, Resolución, etc.)
.....

Misión de la entidad:

Actividad principal de la entidad:

Nombre de la entidad tutora:

Nombre de las entidades sobre las que se ejerce tuición:
.....Objetivos estratégicos de la entidad:
.....
.....
.....
.....Objetivos de gestión de la entidad:
.....
.....
.....
.....**8. RECURSOS HUMANOS DE LA UAI**

Nombres y apellidos del titular:

Cargo ocupado:

Título en Provisión Nacional:

N° de registro en el Colegio respectivo:

Funcionario de quien depende la UAI:

Personal con que cuenta la UAI:

Nombres y apellidos	Profesión	Cargo	Años de experiencia como auditor interno		Fecha de Incorporación a la entidad	Remuneración Anual
			Gobierno	Privado		

- Incluir todo el personal técnico correspondiente a la UAI.
- Exponer las restricciones a la disponibilidad y las necesidades de recursos humanos.
- La remuneración anual debe integrar todos los ingresos que perciba el dependiente.

9. OBJETIVOS DE GESTION DE LA UAI

De acuerdo con las actividades que el artículo 15 de la Ley 1178 le asigna a la UAI y considerando los objetivos estratégicos determinados, se establecen los siguientes objetivos de gestión:

- a) Dos informes de evaluación de los sistemas de administración y control al 31/12/00. Sistema de administración de bienes y servicios y Sistema de programación de operaciones.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros al 31/12/00.
- c) Un informe especial sobre el control de los activos fijos al 30/06/01.
- d) Un informe especial sobre la eficacia del ciclo de transacciones “A” al 30/06/01.
- e) Un informe sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de Tesorería ejecutadas desde el 01/06/00 al 31/12/00.
- f) Un informe sobre la razonabilidad de los registros y estados financieros (ente bajo tuición) al 31/12/00.
- g) Cinco informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna o externa).

10. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

A continuación se describen las características principales de las auditorías a realizar:

10.1. Evaluación de los sistemas de administración y control interno (SAYCO)

Estas auditorías son exámenes profesionales, objetivos y sistemáticos de las operaciones y actividades realizadas por la entidad, proyecto o programa para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados en ellos. Cualquier auditoría gubernamental que se practique implica la evaluación del sistema de control interno relacionado con el objeto de la auditoría, como

base para determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar o para identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, proyecto o programa.

Entidad, Unidad o Área:

Objetivo: Determinar la eficacia del Sistema de Administración de Bienes y Servicios y Programación de Operaciones.

Alcance: Relevamiento y comprobación integral de los sistemas vigentes de Administración de Bienes y Servicios y Programación de Operaciones al 31 de diciembre de 2000.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 80 días auditor

Fechas de inicio y finalización: 02/01/01 - 16/02/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para cada uno de los 2 sistemas al 31/12/00 (Administración de bienes y servicios y Programación de operaciones)

Tiempo: $2/80 = 0,025$

Costo: $2/34.213 = 0,00005845$

10.2. Examen sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros

La UAI debe cumplir las exigencias determinadas en los artículos 15 y 27 inciso e) de la Ley 1178; considerando la estructura técnica y legal, según las características de la información financiera que emita la entidad y de acuerdo al grado de desarrollo del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado aplicado en la entidad.

A efectos de orientar y uniformar el trabajo de la UAI se debe considerar la guía vigente emitida por la SCAI para el desarrollo de esta auditoría.

Entidad: (la correspondiente al presente POA)

Objetivo: Emitir una opinión sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros de la entidad.

Alcance: Registros contables y estados financieros básicos y complementarios al 31/12/00

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 100 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/01 - 23/03/01

Número de auditores: 1

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/AMedidores de rendimiento:Logro: Cumplimiento del objetivo para el examen de los registros y estados financieros al 31/12/00.Tiempo: $1/100 = 0,01$ Costo: $1/10.976 = 0,00009110$ **10.3. Auditorías especiales**

Integran esta clasificación las auditorías que se realizan con un fin determinado sobre una operación o grupo de operaciones específicas de la entidad, proyecto, programa o una parte de la información financiera.

La UAI debe orientar esfuerzos hacia el control financiero de los recursos; por lo tanto debe programar auditorías por cuentas o grupo de los estados financieros básicos y/o complementarios.

Entidad, Unidad o Área:

Objetivo: La existencia de los saldos registrados en la cuenta Activos Fijos.Alcance: Los saldos de Activos Fijos correspondientes al 30/06/01. Esta auditoría implica realizar verificaciones físicas, pruebas globales y otros.Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 100 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/08/01 - 30/10/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/AMedidores de rendimiento:Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría sobre los saldos de activos fijos al 30/06/01.

Tiempo: $1/100 = 0,01$

Costo: $1/11.689 = 0,00008555$

Entidad, Unidad o Área:

Objetivo: La eficacia del ciclo de transacciones A.

Alcance: Relevamiento y comprobación integral de los instrumentos de control incorporados al Ciclo de transacciones A al 30/06/01

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 77 días auditor

Fechas de inicio y finalización: 02/10/01 - 30/11/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría sobre el ciclo de transacciones A al 30/06/01.

Tiempo: $1/77 = 0,01299$

Costo: $1/8.510 = 0,0001175$

10.4. Auditorías operacionales

La auditoría operacional consiste en el examen posterior de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de la entidad, incluyendo las de contratos e inversiones, para determinar su grado de efectividad, economía y eficiencia; formular recomendaciones conducentes a mejorar dicho grado; y emitir un informe respecto a las operaciones o actividades evaluadas. Se requiere para el efecto equipos humanos y multidisciplinarios especializados cuando las circunstancias así lo exijan.

Entidad, Unidad o Área:

Objetivo: La eficacia, economía y eficiencia de las operaciones del Departamento de Tesorería.

Alcance: Operaciones ejecutadas entre el 01/06/00 al 31/12/00.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 180 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 09/07/01 - 9/11/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: Existe la posibilidad de que sean necesarios, en tal caso deben ser mencionados.

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría sobre las operaciones del Departamento de Tesorería ejecutadas desde el 30/06/00 hasta el 31/12/00.

Tiempo: $1/180 = 0,00555$

Costo: $1/19.868 = 0,00005033$

10.5. Auditorías financieras

Según el artículo 27 inciso b) de la Ley 1178, el ente tutor tiene la facultad de ejercer el control externo posterior y la obligación de efectuarlo oportunamente sobre aquellas entidades con reducido monto de recursos que no justifican el funcionamiento de una UAI. Dicho control externo incluye a las auditorías financieras.

Entidad: (sobre la entidad que se ejerce tuición).....

Objetivo: La razonabilidad de los estados financieros de los entes bajo tuición.

Alcance: Estados financieros básicos y complementarios al 31/12/00.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 50 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 09/04/01 - 30/06/01

Número de auditores: 1

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría financiera sobre entidad bajo tuición al 31/12/00.

Tiempo: $1/50 = 0,02$

Costo: $1/6.311 = 0,0001584$

10.6. Seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna y externa

Es conveniente que la UAI lleve un registro y/o organice una base de datos que contenga los resultados y las recomendaciones formuladas. La UAI deberá efectuar el seguimiento en

forma continua de la aplicación y cumplimiento de las recomendaciones formuladas en sus propios informes y firmas de auditoría externa.

Entidad, Unidad o Área (o alguna de las que están bajo su tuición)

Objetivo: El cumplimiento de la implantación de las recomendaciones aceptadas sobre 5 informes de auditoría.

Alcance: Las recomendaciones aceptadas de acuerdo a las fechas establecidas en los cronogramas de implantación. Debiendo especificarse los informes sujetos a seguimiento y el período que cubre el mismo, considerando la oportunidad de estos trabajos

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 160 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/01 - 20/12/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para cada uno de los 5 informes de auditoría interna y externa.

Tiempo: $5/160 = 0,03125$

Costo: $5/18.315 = 0,0002730$

10.7. Auditorías no ejecutadas en la gestión anterior

Se deben incluir en el POA las actividades, según el factor de riesgo asignado, que no fueron ejecutadas en la gestión anterior, pese a estar programadas. Asimismo, en el tiempo estimado para su ejecución se deberá considerar a todo el personal técnico que participará en el desarrollo de las mismas.

10.8. Auditorías no programadas

Cualquier tipo de auditoría no prevista en la programación forma parte de esta clasificación. Normalmente se refieren a aquellas auditorías especiales o por excepción que se realizarán en cualquier momento por la UAI, sobre una operación o grupo de operaciones específicas o sobre una parte de la información financiera de la entidad, con un fin determinado. Estas auditorías pueden originarse sobre la base de denuncias u otros indicios que ameriten un examen sobre posibles responsabilidades de los funcionarios de la entidad.

Las auditorías no programadas se realizan por pedido del ejecutivo o del cuerpo colegiado si lo hubiere, a requerimiento de la CGR, del ente tutor y a iniciativa de la UAI.

En el informe de auditoría se hará mención en el título a la clase de auditoría realizada (Ej.: auditoría SAYCO, financiera, operacional, especial, etc.). En la información introductoria se citarán los motivos del examen (pedido del ejecutivo, denuncia, etc.).

Entidad, Unidad, Área u operación:

Objetivo: Dependen de la naturaleza de la auditoría

Alcance: Estará relacionado con los objetivos que se determinen

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 249 (25% de 996) días efectivos

Fechas de inicio y finalización: 02/01/02 - 20/12/01

Número de auditores: 3

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: Existe la posibilidad de que sean necesarios, en tal caso deben ser mencionados.

10.9. Capacitación y desarrollo profesional de los auditores internos

El objetivo principal en la capacitación del personal de la unidad de auditoría interna, es desarrollar habilidades y destreza en el ejercicio de sus funciones. El auditor interno de las entidades públicas debe tener los conocimientos y experiencia necesarios para practicar auditorías y deberá capacitarse continuamente para mantener un nivel adecuado de competencia profesional.

La CGR desarrolla un Programa de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional dirigido a los funcionarios públicos. La UAI debe considerar la posibilidad de asistencia a los cursos dictados en el CENCAP o en otras instituciones en beneficio de la formación profesional de los auditores con el objetivo de mejorar el resultado de sus funciones.

En esta guía se han previsto 5 días de capacitación para el Jefe y el Supervisor y 10 días para cada uno de los auditores.

<p><u>Nota:</u> No se deben incluir en el POA actividades tales como los arqueos de caja, corte de documentos, inventario de activos al 31 de diciembre ya que éstos son procedimientos que forman parte de auditorías financieras y no constituyen auditorías propiamente dichas.</p>
--

11. DETERMINACION DE PRIORIDADES

Clasificación de prioridades por tipo de auditorías Cuadro 4

TIPO DE AUDITORIA	FACTORES A CONSIDERAR (1)	RIESGOS	DIAS (*)
AUDITORIAS SAYCO			
<i>Programación de Operaciones</i>	No se elaboró POA institucional en los últimos 2 años.	A	40
<i>Organización administrativa</i>	Se ha contratado una consultora para el desarrollo org.	B	50
<i>Adm. De Personal.</i>	Se ha contratado una consultora para este sistema.	B	30
<i>Adm. De Bienes y Servicios</i>	No existen reglamentos internos.	A	40
<i>Contabilidad Integrada</i>	Existe un nuevo sistema computarizado.	M	150
<i>Tesorería y Crédito Público</i>	Este sistema depende de la TGN y no existen fallas de control.	B	30
<i>Presupuesto</i>	La aprobación de las modificaciones no fue oportuna.	B	30
AUDITORIAS FINANCIERAS <i>Entidad dependiente X.</i>	No se han auditado los EE.FF desde hace 2 años.	M	50
AUDITORIA S/ LA CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS Y EEFF	Esta auditoría debe cumplir con el plazo del artículo. 27 inciso e) de la Ley 1178.	A	100
AUDITORIAS OPERACIONALES <i>Sector Tesorería</i>	Existen problemas en la administración de este departamento.	M	180
AUDITORIAS ESPECIALES			
<i>Activos fijos</i>	No se realizan verificaciones físicas.	A	100
<i>Ciclo de transacciones A</i>	Existen deficiencias de control interno.	M	80
<i>Ciclo de transacciones C</i>	Existen conciliaciones de cuentas que no fueron verificadas por personal independiente.	B	30
<i>Ciclo de transacciones Z</i>	Se produjeron cambios de personal	B	50
SEGUIMIENTO SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXT E INT.	Actividad que debe cumplir con la Res. N° CGR-1/010/97.	M	160
TOTAL			1.120

(*) Los "Días/Auditor" que se presentan han sido estimados para este ejemplo. Cada UAI deberá hacer sus propias estimaciones que deben ser razonables para cada auditoría u actividad considerando principalmente la experiencia del equipo de auditores, los recursos disponibles, y las características del objeto de la auditoría.

(1) Los factores a considerar se refieren a los riesgos inherentes y/o de control identificados por el auditor que serán clasificados como altos, medios o bajos según la materialidad o significatividad de los mismos. Estos factores o riesgos se presentan como simples ejemplos, el auditor deberá incluir en esta planilla todos los riesgos identificados. En papeles de trabajo se desarrollará una descripción más amplia mencionando los antecedentes y la fuente de información utilizada; como así también, el nivel asignado.

**Ordenamiento de según las prioridades asignadas
Cuadro 5**

TIPO DE AUDITORIA	FACTORES A CONSIDERAR	RIES-GOS	DIAS
AUDITORIAS SAYCO			
<i>Programación de Operaciones</i>	No se elaboró POA institucional en los últimos 2 años.	A	40
<i>Adm. De Bienes y Servicios</i>	No existen reglamentos internos.	A	40
AUDITORIA S/ LA CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS Y EEFF	Esta auditoría debe cumplir con el plazo establecido en al art. 27 inciso e) de la Ley 1178.	A	100
AUDITORIAS ESPECIALES <i>Rubro Activo Fijo</i>	No se realizan verificaciones físicas.	A	100
AUDITORIAS OPERACIONALES <i>Sector Tesorería</i>	Existen problemas en la administración de este departamento.	M	180
AUDITORIAS FINANCIERAS <i>Entidad dependiente X</i>	No se han auditado los EE.FF desde hace 2 años.	M	50
SEGUIMIENTO SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXTERNA E INTERNA	Actividad que debe cumplir con la Resolución N° CGR-1/010/97 y los artículos 36 y 37 del Decreto Supremo 23215.	M	160
AUDITORIAS ESPECIALES			
<i>Ciclo de transacciones A.</i>	Existen deficiencias de control interno	M	80
AUDITORIAS SAYCO			
<i>Contabilidad Integrada</i>	Existe un nuevo sistema computarizado de Contabilidad Integrada.	M	150
<i>Adm. de Personal.</i>	Se ha contratado una consultora para este sistema.	B	30
<i>Tesorería y Crédito Público</i>	Este sistema depende de la TGN y no existen fallas de control.	B	30
<i>Presupuesto</i>	La aprobación del presupuesto reformulado no fue oportuna.	B	30
<i>Organización administrativa.</i>	Se ha contratado una consultora para el desarrollo organizacional.	B	50
AUDITORIAS ESPECIALES			
<i>Ciclo de transacciones C</i>	Existen conciliaciones de cuentas que no fueron verificadas por personal independiente	B	30
<i>Ciclo de transacciones Z.</i>	Se produjeron cambios de personal.	B	50
TOTAL			1.120

12. CALCULO DEL TIEMPO DISPONIBLE PARA LAS AUDITORIAS

Días hábiles para la gestión 2001 Cuadro 6

MES	SABADOS Y DOMINGOS	FERIADOS (*)	DIAS TOTALES	DIAS HABLES
<i>ENERO</i>	8	1	31	22
<i>FEBRERO</i>	8	2	28	18
<i>MARZO</i>	9	0	31	22
<i>ABRIL</i>	9	1	30	19
<i>MAYO</i>	8	1	31	22
<i>JUNIO</i>	9	1	30	21
<i>JULIO</i>	9	1	31	20
<i>AGOSTO</i>	8	1	31	22
<i>SEPTIEMBRE</i>	10	0	30	21
<i>OCTUBRE</i>	8	0	31	23
<i>NOVIEMBRE</i>	8	1	30	21
<i>DICIEMBRE</i>	10	1	31	20
TOTAL	104	10	365	251

(*) Puede variar el número de días según las fechas festivas propias de cada departamento. A tales efectos se deberá considerar los feriados establecidos por el Decreto Supremo 21060.

Tiempo efectivo del personal técnico
Cuadro 7

AUDITOR	Total días	Sábados Domingos	Feriados	Días hábiles	Vacaciones	Natalidad	Capacitación	Días laborables	Labores administrativas	Días efectivos	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
JEFE	365	104	10	251	20	0	5	226	45	181	
SUPERVISOR	365	104	10	251	15	0	5	231		231	
AUDITOR A	365	104	10	251	20	0	10	221		221	
AUDITORA B	365	104	10	251	15	62	10	164		164	
AUDITOR C	306	88	9	209	0	0	10	199		199	
TOTAL DIAS	1.213				1.041						996
TOTAL HORAS	(jornada de 8 horas, salvo que la entidad trabaje oficialmente con otra cantidad de horas)									7.968	

NOTAS:

1. Las columnas 1, 2 y 3 presentan datos obtenidos según el Cuadro 6 y se ha considerado la incorporación del auditor C a partir del 1/03/01.
2. En la columna 5 se consideran las vacaciones del personal según la antigüedad en la Administración Pública (sólo se imputará el período de vacaciones que afecte los días hábiles del 2001).
3. En la columna 6 se ha estimado que la auditora B tendrá derecho a su licencia por maternidad de tres meses a partir del 1/03/01. Dicha licencia no incluye sábados, domingos y feriados que deben ser considerados en las columnas respectivas a efectos de evitar la duplicación en su cómputo para la determinación de los días laborables.
4. Capacitación: Se ha estimado 1 semana para el jefe y el supervisor y 2 semanas para cada auditor.
5. Actividades administrativas: incluye la elaboración del informe anual, semestral, y seguimiento del POA; asimismo, reuniones, consultas, asesoramientos, que deben ser atendidas principalmente por el Jefe de la UAI. Se ha considerado prudente destinar para estas actividades un máximo del 20% sobre los días laborables del Jefe de la Unidad (estos tiempos podrán ser utilizados por personal distinto al Jefe de la Unidad).

Distribución del tiempo total disponible
Cuadro 8

Conceptos	DISTRIBUCION			
	Total días/hombre	Planificación	Ejecución	Comunicación de resultados
Días efectivos	996			
<i>Auditorías no programadas</i>	249	87	137	25
<i>Auditorias programadas</i>				
<i>Sayco</i>	80	28	44	8
<i>Confiableidad</i>	100	35	55	10
<i>Especial</i>	100	35	55	10
<i>Operacional</i>	180	63	99	18
<i>Financiera</i>	50	17	28	5
<i>Seguimiento a recomendaciones</i>	160	56	88	16
<i>Especial</i>	77	27	42	8
Total de días asignados a las auditorías	996	348	548	100

NOTAS:

1. A efectos de la distribución del tiempo en las tres etapas de cada auditoría, se puede tomar como referencia los porcentajes siguientes; sin que ellos sean fijos ni obligatorios:
 - Planificación: 35%
 - Ejecución: 55%
 - Comunicación de resultados: 10%.
2. Auditorías no programadas: 25 % de 996 = 249 días.
3. La planificación incluye a la evaluación de la estructura de control interno.

Cronograma de actividades
Cuadro 9

AUDITORIAS	DIAS EFECTIVOS	FECHAS		MESES											
		INICIAL	FINAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
PROGRAMA- DAS															
<i>Sayco</i>	80	02/01/01	16/02/01	-----											
<i>Confiabilidad</i>	100	02/01/01	23/03/01	-----											
<i>Especial</i>	100	02/08/01	30/10/01								-----				
<i>Operacional</i>	180	09/07/01	09/11/01								-----				
<i>Financiera</i>	50	09/04/01	30/06/01				-----								
<i>Seguimiento</i>	160	02/01/01	20/12/01	-----											
<i>Especial</i>	77	01/10/01	30/11/01										-----		
NO PROGRA- MADAS	249	02/01/01	20/12/01	-----											
TOTAL	996														

NOTA:

Los “Días Efectivos” que se presentan en la columna correspondiente han sido estimados a efectos de ejemplificar el cronograma y no implican insumos de tiempos típicos. Estos días deberán ser estimados por el responsable de la UAI sobre la base de su experiencia en auditorías similares, los recursos humanos disponibles y las características propias del objeto de cada auditoría.

13. COSTO DE LA AUDITORIA

Asignación de tiempos a cada auditor
Cuadro 10

Concepto	Días					Total
	Jefe	Supervisor	Auditor A	Auditora B	Auditor C	
Auditorías programadas <i>Sayco</i>	14	19	24	23		80
<i>Confiabilidad</i>	18	23			59	100
<i>Especial</i>	18	23	30	29		100
<i>Operacional</i>	33	42		50	55	180
<i>Financiera</i>	10	12	28			50
<i>Seguimiento</i>	29	37	30		64	160
<i>Especial</i>	8	18	31	20		77
Auditorías no programadas	51	57	78	42	21	249
Días efectivos	181	231	221	164	199	996
<i>Actividades administrativas</i>	45					45
Días laborables	226	231	221	164	199	1.041

**Costo del personal técnico por unidad de tiempo
Cuadro 11**

CARGO	DIAS HABLES	REMUNERACION		
		ANUAL	POR DIA	POR HORA
1	2	3	4	5
<i>Jefe</i>	251	48.000	191,24	24,90
<i>Supervisor</i>	251	36.000	143,43	17,93
<i>Auditor A</i>	251	24.000	95,62	11,95
<i>Auditora B</i>	251	18.000	71,71	8,96
<i>Auditor C</i>	209	15.000	71,77	8,97
TOTALES	1.213	141.000	116,24	14,53

NOTAS:

1. La columna 2 obtiene datos del cálculo presentado en 12.2.
2. La columna 3 incluye los sueldos mensuales, aguinaldos, gratificaciones y otros ingresos propios de la remuneración del personal. Este valor constará en el presupuesto de la institución (datos supuestos).
3. El total de la columna 4 presenta el costo promedio por día de auditoria y el total de la columna 5 determina el costo promedio por hora de auditoria.

**Calculo de viáticos y pasajes (para la auditoría 1)
Cuadro 12**

CIUDAD A

CARGO	PASAJES			VIATICOS			TOTAL
	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	Nº DIAS	VALOR	TOTAL	
<i>Supervisor</i>	2	347	694	10	160	1.600	2.294
<i>Auditor A</i>	6	347	2.082	30	160	4.800	6.882
<i>Auditora B</i>	---	---	---	---	---	---	---
<i>Auditor C</i>	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL	8		2.776			6.400	9.176

CIUDAD B

CARGO	PASAJES			VIATICOS			TOTAL
	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	Nº DIAS	VALOR	TOTAL	
<i>Supervisor</i>	2	769	1.538	10	160	1.600	3.138
<i>Auditor A</i>	8	769	6.152	40	160	6.400	12.552
<i>Auditora B</i>	---	---	---	---	---	---	---
<i>Auditor C</i>	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL	10		7.690			8.000	15.690

Total de la auditoría 1 = Ciudad A + B 24.866

NOTA:

Este cálculo se hará por cada auditoría que implique desplazamiento a otras ciudades. Los costos de pasajes aéreos y/o terrestres serán en función de los precios vigentes a la elaboración del POA.

**Estimación del costo de cada auditoria programada
Cuadro 13**

Sayco				Confiabilidad			
Conceptos	Días	Costo		Conceptos	Días	Costo	
		Diario	Total			Diario	Total
Jefe	14	191,24	2.677	Jefe	18	191,24	3.442
Supervisor	19	143,43	2.725	Supervisor	23	143,43	3.299
Auditor A	24	95,62	2.295	Auditor A			
Auditora B	23	71,71	1.650	Auditora B			
Auditor C				Auditor C	59	71,77	4.235
Viáticos y pasajes			24.866	Viáticos y pasajes			
Totales	80		34.213	Totales	100		10.976

Especial				Operacional			
Conceptos	Días	Costo		Conceptos	Días	Costo	
		Diario	Total			Diario	Total
Jefe	18	191,24	3.442	Jefe	33	191,24	6.311
Supervisor	23	143,43	3.299	Supervisor	42	143,43	6.024
Auditor A	30	95,62	2.868	Auditor A			
Auditora B	29	71,71	2.080	Auditora B	50	71,71	3.586
Auditor C				Auditor C	55	71,77	3.947
Viáticos y pasajes				Viáticos y pasajes			
Totales	100		11.689	Totales	180		19.868

Financiera				Seguimiento			
Conceptos	Días	Costo		Conceptos	Días	Costo	
		Diario	Total			Diario	Total
Jefe	10	191,24	1.912	Jefe	29	191,24	5.546
Supervisor	12	143,43	1.721	Supervisor	37	143,43	5.307
Auditor A	28	95,62	2.678	Auditor A	30	95,62	2.869
Auditora B				Auditora B			
Auditor C				Auditor C	64	71,77	4.593
Viáticos y pasajes				Viáticos y pasajes			
Totales	50		6.311	Totales	160		18.315

Especial			
Conceptos	Días	Costo	
		Diario	Total
Jefe	8	191,24	1.530
Supervisor	18	143,43	2.582
Auditor A	31	95,62	2.964
Auditora B	20	71,71	1.434
Auditor C			
Viáticos y pasajes			
Totales	93		8.510

NOTAS:

1. El costo del personal técnico asignado a cada auditoría se ha calculado en función de los tiempos atribuidos a cada auditor (Cuadro 10)
2. Los viáticos y pasajes (Cuadro 12) son de asignación directa a las auditorías correspondiente.