



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# Auditoría Operativa de Compras Gubernamentales

**Autores:** JAIME, Alejandra Natalia

—————  
**FERRERI, Valeria**

**Director:** C.P.N. ABDELNUR,  
—————  
**Gustavo Daniel**

**2010**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **PROLOGO**

La Auditoría Operativa en el Sector Público es el mejor medio para conocer las deficiencias, problemas, restricciones, transparencia y conformidad con las disposiciones legales; como parte de la evaluación de la gestión pública. Para ello, la auditoría se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público.

La eficiencia de la gestión pública requiere información confiable, por eso la falta de ella o la posibilidad de que sea errónea o distorsionada constituyen un riesgo significativo. La auditoría es una función esencial para lograr esa confiabilidad.

Más allá de los problemas de aplicación que pudieran haber existido, buena parte de quienes trabajan hoy para reconstruir la confianza en el sector público, creen que la clave está puesta en fortalecer y hacer más eficiente el servicio de auditoría. Hoy más que nunca se reconoce la necesidad de una auditoría eficaz para la salud del sistema de control interno, que asume un rol relevante, porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía, indicadores que fortalecen el desarrollo del Estado.

El presente trabajo contiene un estudio acerca de la auditoría operativa de compras gubernamentales, sus implicancias y alcances en las normas básicas y fundamentales.

Este trabajo facilita su comprensión en el área de adquisiciones por parte del Estado, ya que debido a su importancia y aplicación a la realidad provincial, es preponderante su conocimiento. ¿Por qué hemos seleccionado la gestión de compras gubernamentales como objeto de esta auditoría operativa? Porque se trata de uno de los procedimientos que pintan de cuerpo entero el rumbo de una gestión de gobierno: allí se muestran todas sus virtudes, intereses, conocimientos, incapacidades, burocracias, etc. Es sin lugar a dudas un acto solemne, que no admite puntos medios. Está bien o está mal. Se quiso contratar de forma beneficiosa para el Estado o no.

Con este trabajo, a través de la investigación empírica, pretendemos explicar de manera sencilla los puntos más importantes a tener en cuenta en la auditoría de gestión de compras gubernamentales, como ser la planificación, la ejecución, el reporte final, y el seguimiento de las recomendaciones que surjan del trabajo efectuado.

El trabajo es arduo pero estamos seguros que los resultados a obtener serán los esperados, y podrán ser puestos a disposición de las autoridades como ayuda para el desempeño de sus funciones.

Agradecemos la colaboración recibida de parte del Prof. CPN Gustavo Daniel Abdelnur, del Sr. Ministro de Economía, CPN Jorge Gustavo Jiménez, de la Directora de Administración del Ministerio de Economía, CPN Aída Esper de Herrera, y del Sr. Encargado de Compras, Fernando Brandan, quienes de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo final.

## **CAPITULO I**

### **LA AUDITORIA OPERATIVA**

Sumario: 1. ¿Qué es la auditoría? 2. Concepto de Auditoría Operativa 3. Necesidad de realizar una auditoría operativa 4. Objetivo o propósito de una Auditoría Operativa 5. Metodología de una Auditoría Operativa 6. Usuarios del trabajo de auditoría operativa

#### **1. ¿Qué es la Auditoría?**

Es el examen realizado por el personal calificado e independiente, con el fin de obtener una opinión que muestre lo acontecido en la organización. El requisito fundamental es la independencia.

#### **2. Concepto de Auditoría Operativa**

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una organización, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas (por ejemplo, las leyes), si se utilizan los recursos de forma eficaz, eficiente y económica, y si los objetivos previamente fijados se han alcanzado.

#### **3. Necesidad de realizar una auditoría operativa**

La auditoría operativa es opcional; sin embargo, la necesidad de realizarla se basa en los siguientes motivos:

□ Por Competencia: para que una organización pueda ser competitiva y alcanzar sus objetivos, la auditoría operativa realiza una identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA).

□ Por la Alta Dirección: teniendo ésta la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos fijados.

En cuanto a la frecuencia de una auditoría operativa, no necesariamente se realiza en un momento específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario; pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

Pero algo está claro. Cuando menos compromiso con el control interno y los objetivos establecidos exista en las distintas áreas de la entidad, mayor será la necesidad de realización de auditorías operativas. Entendemos que esta es la realidad actual en el sector público, donde el control parece más una ficción que una realidad.

Una auditoría operativa debe realizarse como parte de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno previstas por el INFORME COSO.

#### **4. Objetivo o propósito de una Auditoría Operativa**

La Auditoría Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utilizaron los recursos materiales y financieros mediante la modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores, y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.

Los objetivos de la Auditoría Operativa son:

- Identificar las áreas de reducción de costos.
- Mejorar los métodos utilizados por una gestión.
- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si existe alguna deficiencia importante de políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

En la Auditoría Operativa, la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la organización en el presente, con retrospección al pasado cercano, y proyección al futuro.

Al realizar una Auditoría Operativa, con frecuencia se observan condiciones deficientes, las cuales muchas veces son inevitables, pero mostrando la causa de las mismas se pueden obtener efectos que beneficien a la organización, no solo en el presente sino también en el futuro cercano.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan los mismos, para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos, como áreas con problemas o deficiencias que requieren de más estudio, dando lugar a profundos reajustes en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de auditoría se hace necesaria, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser

examinado por un requisito legal. Los recursos de auditoría deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo y el logro de los objetivos de una gestión.

Si la Superioridad, como parte de sus sistemas de control interno, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios predeterminados, el Auditor deberá indagar con respecto a dichas técnicas para ver si él puede aplicarlos en su labor. Sin embargo, no deberá utilizarlos ciegamente, sino que previamente deberá convencerse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento (por ejemplo, verificar si los tiempos previstos en los cursogramas para cada paso de un procedimiento de contrataciones, son razonables y acordes con la realidad imperante).

En estas circunstancias, debe intentar medir el rendimiento con normas precisas. El Auditor deberá tratar de determinar si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Siempre el auditor deberá buscar las mejores alternativas para lograr la mayor aceptación posible por parte de la Dirección, y mejorar su estatus en la organización y en la profesión. La Auditoría Operativa es una buena oportunidad que tenemos los profesionales en ciencias económicas del sector público para demostrar nuestra valía.

### **5. Metodología de una Auditoría Operativa.**

No existe aún una metodología específica que aplique un auditor operativo en la realización de su labor. El auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como tal. Y este es quizás el mayor desafío de una auditoría operativa: su exitosa planificación, desarrollo, conclusión y retroalimentación.

Es importante que el auditor operativo tenga la suficiente

idoneidad y experiencia, para poder conducir la auditoría con grandes posibilidades de obtener resultados satisfactorios. El auditor operativo tiene que tener la capacidad de innovar y proponer lo que ningún otro miembro de la organización pudiera proponer; es decir, siempre debe agregar valor con su intervención (es su razón de ser). De no ser así, el éxito del trabajo será dudoso.

Básicamente, se aplican cuatro características de la auditoría operativa:

a) Familiarización: Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad a auditar, cómo van a lograrse y cómo van a determinarse (medirse) los resultados.

b) Verificación: Requiere que los auditores examinen en detalle una muestra de transacciones, seleccionada por muestreo estadístico o simplemente intuitivo (basado en lo que se llama comúnmente “olfato del auditor”); el tamaño de la muestra dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario, a fin que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación, los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, período correcto y costo.

c) Evaluaciones y recomendaciones: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro de las conclusiones que ha llegado, como resultado de su examen.

d) Informar de los resultados a la Dirección: El informe del auditor operativo debe reservarse para la conclusión del examen. Los auditores proporcionan un mejor servicio a la gerencia y mantienen mejores relaciones cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la Dirección General como de la operativa. Asimismo,



generará nuevos pedidos de trabajos de auditoría operativa, incrementando el prestigio del auditor y del órgano de control al cual pertenece.

#### **6. Usuarios del trabajo de auditoría operativa.**

El auditor independiente tiene por finalidad informar a la Dirección sobre la adecuación de las manifestaciones respecto a la condición financiera de la entidad y los resultados de sus operaciones por un período específico.

En el caso de la auditoría operativa, a los objetivos mencionados en el párrafo anterior, estará el fin de calificar a la gestión en base a su eficacia, eficiencia y economía.

La NIA 800 (El dictamen del auditor independiente sobre trabajos de auditoría con propósito especial), en cuanto a la “Perspectiva para el Sector Público”, establece que el auditor gubernamental deberá considerar que los dictámenes de auditoría del sector público son ordinariamente documentos públicos, y, por lo tanto, no es posible restringir el dictamen a usuarios específicos. Esto condiciona seguramente el lenguaje y las expresiones a utilizar en la elaboración del informe.

## **CAPITULO II**

### **LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA PROVINCIA DE TUCUMÁN**

Sumario: 1. El sistema de control en la República Argentina 2. El sistema de control interno 3. El sistema de control externo 4. Nuevo enfoque: el control integral e integrado 5. El control de gestión

#### **1. El sistema de control en la provincia de Tucumán.**

Existe una exigencia para que todas las actividades de los organismos de la Administración Pública sean controladas, con el fin de verificar su eficacia, eficiencia y economía.

La eficacia hace referencia al cumplimiento de los objetivos que le fueron asignados. Mientras que la eficiencia implica la búsqueda permanente para que dichos objetivos se alcancen de la mejor forma posible, optimizando el uso de los recursos existentes (economía).

El carácter relevante del control para la administración pública está basado en la gran extensión y variedad de las actividades que realiza, y en el origen de los fondos que maneja. Ningún funcionario es dueño de los recursos públicos, simplemente es su administrador por mandato otorgado por el pueblo.

Con independencia del control de carácter jerárquico (el ejercido por el funcionario de mayor rango sobre los de menor nivel) que existe en toda organización, y por supuesto en la hacienda pública, podemos

encontrar dos sistemas de control bien diferenciados: a) el sistema de control interno; y b) el sistema de control externo.

## **2. El sistema de control interno.**

El sistema de control interno está a cargo de órganos pertenecientes al Estado que vigilan los actos de sus organismos y dependencias, realizando las observaciones pertinentes y proponiendo todos los procedimientos y recomendaciones necesarias para la mejor adecuación de los mismos a los fines fijados.

El hecho que estos órganos pertenezcan al Estado no debe alterar el requisito de objetividad que caracteriza a su actividad. Sin embargo, es necesario resaltar la necesidad que el órgano a cargo del control interno esté ubicado en una posición dentro de la organización que le permita actuar eficientemente en el contralor de todas sus áreas y actos, y sea ajeno a los procesos y sectores controlados.

La auditoría interna es un servicio a toda la organización (y a la comunidad), y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las entidades a que hace referencia esta ley, realizada por los auditores integrantes de las unidades de auditoría interna. Las funciones y actividades de los auditores internos deberán mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

El sistema de control interno de la Provincia de Tucumán está previsto en los Arts. 110 a 113 de la Ley N° 6.970 de Administración Financiera.

En la Provincia de Tucumán, el sistema de control interno está a cargo de la Contaduría General de la Provincia, dependiente de la Secretaría de Estado de Hacienda.

Esta función es conferida por el Art. 105, inc. j), de la Ley de Administración Financiera (la Contaduría General de la Provincia tendrá competencia en el control interno de las jurisdicciones que componen el

Poder Ejecutivo Provincial y los organismos descentralizados y empresas y sociedades del estado que dependan del mismo, sus métodos y procedimientos de trabajo, normas orientativas y estructura orgánica).

Este órgano tiene a su cargo, además, el sistema de contabilidad gubernamental (Art. 102 de la Ley de Administración Financiera) y de crédito público (Art. 84 del Decreto N° 1.080/3 del 14/12/07 Reglamentario de la Ley N° 6.970).

Todas las demás funciones asignadas a la Contaduría General de la Provincia se encuentran detalladas en el Art. 105 de la Ley de Administración Financiera.

### **3. El sistema de control externo**

“Se denomina control externo al que ejercen órganos especializados en tal función, con independencia del Poder Administrador y con cierta autonomía respecto del Poder Legislativo, radicando en esa independencia -entendida como garantía de imparcialidad- la justificación esencial de la actividad de control”<sup>(1)</sup>.

Este control externo puede ser, al igual que el interno, preventivo (antes que se ejecute el acto) o posterior (luego que tenga lugar el acto administrativo).

Previsto por los Arts. 78 a 86 de la Constitución Provincial (t.o. 2006) y Arts. 114 a 191 de la Ley de Administración Financiera.

El Art. 78 de la Constitución Provincial (t.o. 2.006) dispone al Honorable Tribunal de Cuentas (HTC) como órgano de control externo y fiscalización del empleo de recursos y del patrimonio del Estado en los aspectos legales, presupuestarios, económicos, financieros y patrimoniales.

Asimismo, la Constitución Provincial menciona a la Defensoría

---

<sup>(1)</sup> ALE, Miguel Ángel, “Elementos de contabilidad pública”, 1° Edición, (Buenos Aires, 2.004), pág. 144

del Pueblo como órgano de control externo del Estado, aunque no en cuanto a los aspectos técnicos – legales de sus actos.

El HTC goza de plena independencia y autonomía funcional y de legitimación activa y pasiva en materia de su competencia. Dicta su propio reglamento de funcionamiento y de procedimientos para el ejercicio de sus facultades.

A diferencia de la Auditoría General de la Nación, el HTC no depende jerárquicamente de ninguno de los Poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial). Asimismo, el HTC es el órgano de control externo de los mencionados Poderes (órgano extrapoderes o cuarto poder).

El HTC, como un auditor externo, realiza un examen de las afirmaciones contenidas en la Cuenta de Inversión Anual, e informa sobre los resultados a la Legislatura, con la finalidad de brindar los elementos técnicos para colaborar con la aprobación de la misma.

Los sujetos privados que perciban o administren fondos públicos serán sujetos a la jurisdicción del Tribunal de Cuentas.

Asimismo, el Art. 114 de la Ley de Administración Financiera establece al Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia como el organismo que ejercerá el control externo en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

#### **4. Nuevo enfoque: el control integral e integrado.**

Es el modelo de control previsto por las Normas Generales del Control Interno de la SIGEN (basadas en el informe COSO). El Estado Nacional lo hace suyo a través del Art. 103 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Esta norma resalta los aspectos que este esquema de control debe contemplar:

- Debe** abarcar los aspectos presupuestarios, económicos,

financieros, patrimoniales, normativos y de gestión.

- La evaluación de los programas, proyectos y operaciones.
- Estar fundados en los criterios de economía, eficiencia y eficacia.

El control integral es aquel que alcanza a la organización (en este caso el Estado) en su totalidad, a todas las operaciones que se desarrollan en ella, y dentro de cada operación a todos sus aspectos. Es decir que el control integral es el denominado “control total” (en contraposición al control parcial o por partes).

El control integrado es aquel que forma parte de las operaciones y no es ajeno a las mismas. Este control implica la participación activa en el mismo de las personas que ejecutan las operaciones, en un rol protagónico. Son ellos los que se encargan del control; no los auditores, en su papel tradicional de controller. Cada persona debe controlarse a si mismo, y a su vez controlar a las demás personas que participan del proceso.

Por “integrado” puede entenderse “incorporado”, parte de un todo, adicionado, comprendido. Vale decir que, cada acción o acto de gobierno, tanto en su finalidad como en su preparación y ejecución, se encuentra sometido a un proceso de control permanente (previo, concomitante y posterior).

Lo cierto es que a pesar que las leyes lo establecen como modelo de control a aplicarse en la hacienda pública, son pocas las veces en que ello es así, ya sea por la falta de entrenamiento de los profesionales que tienen a cargo el mismo, como por los tiempos que se manejan, o por las “presiones” que parten de los funcionarios públicos, a los que les “molesta” el control así concebido.

##### **5. El control de gestión**

Se encarga de evaluar si el accionar del Estado cumple con los

requisitos de eficacia, eficiencia y economía, es decir “las 3 E” <sup>(2)</sup>.

Por eficacia se entiende la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Es decir que se refiere a si se lograron o no los objetivos previstos.

La eficiencia se entiende como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Es decir, alcanzar el objetivo previsto de la mejor manera (por ejemplo, concretar la compra de bienes por licitación pública utilizando el menor tiempo posible).

La economía se entiende como capacidad de lograr un fin empleando o consumiendo la menor cantidad de recursos posibles (bienes, servicios, personal, etc.). Ejemplo: concretar la compra de bienes determinados al mejor precio disponible en plaza.

En resumen: “El principio de economía significa que el gobierno adquiere los bienes o servicios en las mejores condiciones posibles. Estas condiciones resultan generalmente de la combinación de precio, calidad y oportunidad. El principio de eficiencia indica que el Estado combina los recursos de la mejor manera posible. Y el principio de eficacia implica que se logra el mejor impacto o los mejores efectos con la combinación de los servicios que el gobierno presta” <sup>(3)</sup>.

---

<sup>(2)</sup> OSTENGO, Héctor C., Control de gestión: Guía para graduados profesionales, (Buenos Aires, Junio de 2.006), pág. 69.

<sup>(3)</sup> PETREI, Humberto, RATNER, Gabriel y PETREI, Romeo E., Presupuesto y control. Las mejores prácticas para América Latina, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2.005), pág. 286.

## **CAPITULO III**

### **CONTRATACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

Sumario: 1. Compras gubernamentales: procedimientos vigentes  
2. Modalidades de Contratación 3. Escala de contrataciones

#### **1. Compras gubernamentales: procedimientos vigentes.**

Para la compra de los bienes y servicios que requiere el Estado para el cumplimiento de sus funciones y la satisfacción de las necesidades de los administrados, existen diferentes procedimientos de contratación: Concurso de Precios, Licitación Privada, Remate Público o Subasta, Licitación Pública y Contratación Directa.

Cada uno de estos procedimientos evalúa una característica diferente del oferente, pero todos buscan como fin último la selección de la oferta más conveniente para el erario público y la satisfacción de las necesidades que motivaron la compra. Es así que las contrataciones y sus procedimientos deberán ajustarse a los siguientes principios generales (según el Art. 2º del Decreto Acuerdo N° 22/1 del 23/04/09 – Reglamento de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios):

- La satisfacción del bien común
- La libre concurrencia y competencia entre oferentes
- Transparencia
- Publicidad y difusión



- Responsabilidad de funcionarios y agentes públicos
- Formalismo moderado
- Igualdad de trato para todos los oferentes

Así pasamos a describir los siguientes procedimientos de contratación:

### 1.1. **Licitación Pública**

La licitación pública es el procedimiento de contratación por el cual, a través de una invitación a ofertar que se hace pública, se reciben distintas propuestas de lo solicitado, reservándose el Estado el derecho de analizarlas y elegir aquella que a su entender es la más conveniente, desechando las demás.

A continuación se presenta el procedimiento típico de una licitación pública para la compra de bienes y contrataciones de servicios (llamados también suministros, en adelante solamente "licitación pública").

#### 1.1.1. Inicio del trámite de la licitación pública. Legajo de compras.

Todo trámite de una licitación pública debe iniciarse con un pedido de la repartición interesada, realizado a su encargado de compras.

Una vez recibido dicho pedido, el encargado de compras deberá presentar la siguiente documentación:

- a) Solicitud de compras.
- b) Pliego de único de bases y condiciones generales.
- c) Pliego de bases y condiciones particulares.
- d) Modelo de avisos y presupuesto de publicidad.

1.1.2. Verificación de la disponibilidad de créditos presupuestarios y encuadre legal de la contratación.

Una vez que se encuentra conformado el Legajo de Compras, las actuaciones son remitidas a intervención del Servicio Administrativo Financiero (SAF) de la repartición solicitante.

Los SAF tienen como función verificar la disponibilidad de créditos presupuestarios para afrontar las obligaciones que del proceso licitatorio, surjan para la repartición con respecto a los terceros contratantes.

A su vez, los SAF afectan preventivamente la partida presupuestaria correspondiente, a fin de reservar el crédito suficiente para atender el gasto durante el ejercicio y de esta forma evitar que sea utilizado para otras contrataciones. Es en esta etapa que se verifica el compromiso del gasto en su primera etapa.

En el caso que no cuente con los créditos suficientes, el SAF es el responsable de tramitar ante la superioridad (Poder Ejecutivo) el incremento presupuestario correspondiente.

Por otra parte, en base a los fundamentos esgrimidos por la repartición solicitante, se realiza el encuadre legal de la contratación (licitación pública, licitación privada, concurso de precios, o contratación directa).

#### 1.1.3. Control Interno preventivo: 1º etapa.

Una vez que se cumplen las etapas del pedido y conformación del legajo inicial de compras, y la posterior intervención del Servicio Administrativo de la repartición solicitante, llega el momento del primer control interno preventivo de la licitación pública.

Este control interno preventivo está a cargo del Dpto. Asesoramiento Contable dependiente de Contaduría General de la Provincia, que efectúa un control de legalidad de lo actuado hasta la fecha, e indica la autoridad competente para la emisión del acto administrativo de autorización (en base a la escala de contrataciones vigente en ese momento).

Básicamente, se revisan los pliegos de bases y condiciones generales y particulares a fin que no se incluyan cláusulas que limiten el cumplimiento de los principios y objetivos de todo proceso licitatorio.

No se realiza un control de legitimidad ya que no se cuenta con un

Plan Anual de Compras y este tipo de controles resulta molesto a algunos funcionarios.

#### 1.1.4. Autorización del llamado a licitación pública.

Una vez efectuados los controles de práctica a cargo de la repartición solicitante y del Departamento Asesoramiento Contable, y de seguir la necesidad de contratar, corresponde la emisión del acto administrativo correspondiente que autorice a efectuar el llamado a licitación pública:

- Si el monto del presupuesto oficial de la licitación pública se encuentra entre \$17.601 y hasta \$28.500, la autorización debe emanar de una Resolución del Secretario de Estado del Área.

- Si el presupuesto oficial se encuentra desde \$28.501 en adelante, la facultad de autorizar el llamado a licitación pública es del Ministro del Área mediante Resolución.

Contando con el instrumento autorizante correspondiente, la repartición se encuentra en condiciones de fijar la fecha de apertura de las ofertas, y solicitar a la Secretaría de Estado de Prensa y Difusión las publicaciones de ley.

#### 1.1.5. Apertura de las ofertas.

Realizado el llamado a licitación pública, y efectuadas las publicaciones de ley, llegado el día y hora fijados, corresponde la apertura de las ofertas recibidas.

Debe tenerse en cuenta y resaltar la solemnidad del acto de la licitación pública, la cual debe garantizar la igualdad y libre concurrencia de los oferentes. Por ello es que no deben recibirse ofertas luego de vencidos los plazos para presentarlas, y en todo momento debe garantizarse la igualdad de oportunidades.

Asimismo, la publicación del aviso debe ser lo suficientemente clara como para que se favorezca la mayor concurrencia de oferentes posible,

dando el tiempo suficiente para que los mismos preparen sus propuestas.

#### 1.1.6. Preadjudicación de la contratación.

Una vez labrada el Acta de Apertura, con todas las demás formalidades cumplidas, las actuaciones son remitidas a la Comisión Permanente de Preadjudicación de la repartición para el análisis de las ofertas recibidas y la emisión del dictamen correspondiente, por el cual se aconseja la adjudicación a determinados oferentes.

La Comisión Permanente de Preadjudicación es un órgano dependiente de cada Ministerio, repartición u organismo descentralizado, integrada por tres miembros como mínimo, procurando que los mismos reúnan siempre los conocimientos técnicos necesarios que aseguren la elección de la oferta mas conveniente.

En la consideración de la Comisión Permanente de Preadjudicación deberán estar todas las ofertas que no se hayan apartado de los requisitos fundamentales fijados por los Pliegos de Bases y Condiciones Generales y Particulares.

#### 1.1.7. Control Interno Preventivo: 2ª Etapa.

Una vez que se cuenta con el dictamen de la Comisión Permanente de Preadjudicación, el Servicio Administrativo Financiero de la repartición procederá a ajustar la imputación preventiva en base al resultado de la preadjudicación, informando de ello en el expediente e indicando la autoridad competente e instrumento hábil para aprobar y adjudicar la compra.

Posteriormente se someterá el expediente al control del Departamento Asesoramiento Contable de Contaduría General de la Provincia, que de no encontrar observación alguna que formular al trámite, expresará su conformidad.

El control consiste básicamente en verificar la razonabilidad del Dictamen de la Comisión Permanente de Preadjudicación con las ofertas presentadas por los oferentes y los pliegos de bases y condiciones generales

y particulares.

Esto constituye la 2ª etapa del control interno preventivo.

Adicionalmente, y en caso que corresponda la emisión de un Decreto del Poder Ejecutivo como instrumento de aprobación, deberá solicitarse el asesoramiento legal de Fiscalía de Estado en forma previa.

Asimismo, corresponde la intervención de dicho órgano en aquellos casos controvertidos, que requieran una opinión con base legal.

#### 1.1.8. Segundo llamado a licitación pública. Particularidades.

Con respecto al segundo llamado a licitación pública, el Art. 43º del Decreto Acuerdo N° 22/1 del 23/04/09 dispone que “fracasada la licitación por no existir ninguna oferta conveniente, el organismo contratante deberá realizar un segundo llamado, utilizando los mismos pliegos de bases y condiciones, salvo que se acredite fundadamente razones de urgencia o emergencia imprevisibles sobrevinientes, y se encuadre el caso en el supuesto del artículo 59 inciso 2 de la Ley de Administración Financiera.

El organismo licitante podrá también prescindir del segundo llamado, cuando el valor total de los artículos, ítems y/o renglones no adjudicados no supere el monto mínimo exigido para aplicar el procedimiento de licitación pública. En estos supuestos, deberá emplearse el procedimiento de selección que correspondiere, conforme a la escala de contrataciones vigente.

Para el segundo llamado a licitación pública, como ya mencionamos, debe utilizarse el mismo legajo inicial de compras confeccionado en oportunidad del primer llamado, de manera de favorecer la igualdad y la libre concurrencia de oferentes. Excepcionalmente, y en contextos inflacionarios, se permite una actualización del presupuesto oficial de la contratación, aunque esto es discutido en algunos casos.

En cuanto a la publicación de los avisos, el Art. 5º del Reglamento establece que cuando se trate de un segundo llamado, el Boletín Oficial de la

Provincia publicará las convocatorias, en sus ediciones impresa y digital, por el término de dos (2) días, con un mínimo de tres (3) días corridos de antelación a la fecha fijada para la apertura, contados a partir del día siguiente al de la última publicación.

En cuanto al instrumento autorizante del segundo llamado a licitación pública, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Si el presupuesto oficial oscila entre \$17.601 y \$28.500, el Secretario de Estado del Área mediante Resolución declarará fracasado el primer llamado y autorizará el segundo.

- Si el presupuesto oficial oscila entre \$28.501 en adelante, será el Ministro del Área quién cuente con facultades para declarar fracasado el primer llamado y autorizar el segundo.

Una vez realizada la apertura de las nuevas ofertas presentadas, se deben cumplir los mismos requisitos previstos para el primer llamado.

#### 1.1.9. Aprobación del llamado a licitación pública. Adjudicación.

Una vez que se ha efectuado la apertura de las ofertas, el análisis de las mismas a través de la Comisión Permanente de Preadjudicación, y tomaron intervención en el trámite las áreas de asesoramiento contable y legal, llega el momento de la aprobación de la contratación. La aprobación del llamado a licitación significa la adjudicación de la contratación.

#### 1.1.10. Control externo preventivo.

El control externo preventivo, es decir previo a la ejecución del acto y a la validez efectiva del instrumento legal de aprobación para obligar al Estado y al proveedor, está a cargo del H. Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Verifica la legalidad y legitimidad de todo lo actuado hasta la fecha de su intervención.

La Ley N° 6.970 de Administración Financiera hace referencia al control externo preventivo de los actos de licitación pública en los Arts. 114,

124, 127 y 128.

1.1.11. Concreción del intercambio con el tercero proveedor.

Los pasos para la concreción del intercambio con el tercero proveedor son los siguientes:

a) Confección de la orden de compras firmada por ambas partes, y sellada por la Dirección General de Rentas de la Provincia.

b) En algunas oportunidades, confección del contrato en base a los pliegos de bases y condiciones generales y particulares, firmado por ambas partes y sellado por la Dirección General de Rentas de la Provincia.

c) Entrega de los efectos o prestación del servicio adquiridos por parte del proveedor.

d) Recepción de los efectos o servicios adquiridos por parte del Estado. En caso de ser los correctos, se deben conformar las facturas, que se remitirán al Servicio Administrativo Financiero para que tramite su cancelación (mediante la emisión de una orden de pago).

e) Inventario inicial de los bienes adquiridos: realizado por el Dpto. Patrimonial de Contaduría General de la Provincia, cuando lo que se compra son bienes de capital (muebles y útiles, instalaciones, equipos de computación, etc.).

1.1.12. Control interno posterior (previo aprobación para rendir cuentas).

Esta etapa del procedimiento de la licitación pública está a cargo del Departamento Asesoramiento Contable. Se revisan la coherencia y correspondencia del instrumento legal de adjudicación con los remitos, facturas, recibos, comprobantes de retención e inventario inicial de alta de bienes de capital.

1.1.13. Aprobación previa rendición de cuentas ante el H. Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Con informe favorable del Dpto. Asesoramiento Contable, corresponde la emisión del acto administrativo de aprobación (Resolución Ministerial).

#### 1.1.14. Rendición de cuentas.

Con el mencionado instrumento, se entiende la conformidad con lo actuado y se remite el expediente al órgano de contralor externo (H. Tribunal de Cuentas de la Provincia) para la verificación y conformidad final.

Posteriormente, las actuaciones son devueltas a la repartición que las inició para su archivo definitivo.

#### 1.1.15. Los objetivos de la licitación pública.

Los objetivos se clasifican en generales y específicos:

##### 1.1.15.1. Objetivos generales de la licitación pública.

Son aquellos que se hacen presente no sólo en la gestión de compras del Estado, sino también en otros actos desempeñados por el mismo. Ellos son:

- La adquisición de los bienes y contratación de los servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades del pueblo.
- La transparencia del proceso de compras.
- La correcta utilización de los fondos públicos.

##### 1.1.15.2. Objetivos específicos de la licitación pública.

Conforme las categorías establecidas por la Resolución N° 107/98 (SIGEN) y el "Informe COSO", los objetivos específicos de todo proceso de compras y contrataciones son los siguientes:

###### a) En cuanto a la eficacia y eficiencia del proceso:

- La licitación pública es el principio general para las contrataciones del Estado.
- Las compras y contrataciones se deben realizar en la forma más beneficiosa para el Estado.



Se debe favorecer la libre concurrencia e igualdad entre los oferentes (por ejemplo, no incorporar cláusulas exorbitantes para los oferentes en los pliegos).

Se deben cumplir correctamente con todos los procedimientos previstos para evitar retrasos innecesarios.

b) En cuanto a la confiabilidad de la información financiera:

Se debe favorecer la correcta registración de las compras y contrataciones en todas sus etapas (devengado, pago, etc.).

Se debe procurar la adecuada información presupuestaria y de resultados acerca de la gestión de compras realizada.

Se deben facilitar las tareas y transparencia de las rendiciones de cuentas.

c) En cuanto al cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Debe procurarse el cumplimiento de todas las normas vigentes al momento de comprar. Es una obligación y una necesidad.

## 1.2. **Licitación Privada**

Es un procedimiento de contratación en el que intervienen como oferentes sólo las personas o entidades expresamente invitadas por el Estado. Los requisitos y exigencias a cumplimentar por los oferentes son similares a las de una licitación pública.

### **Aspectos Distintivos:**

▪ Se deberán cursar invitaciones como mínimo a 5 productores, prestadores, fabricantes y/o comerciantes del rubro, con al menos 5 días hábiles de anticipación a la fecha fijada para la apertura de las ofertas.

▪ En el expediente deberá dejarse constancia de las invitaciones realizadas.

▪ Se podrá comunicar el llamado a las asociaciones del ramo de los artículos que se necesitan.

▪ Se podrá difundir la licitación privada a través del sitio Web

Oficial del Gobierno de la Provincia.

- Se deberán abrir todas las ofertas recibidas hasta la fecha de la apertura prevista, sean o no de oferentes expresamente invitados por el organismo licitante.

### 1.3. **Concurso de Precios**

Un concurso de precios es el pedido de cotización que realicen, mediante trámite simplificado, las reparticiones u organismos de la administración pública, a distintos proveedores del ramo que se trate, tendiente a la adquisición de un bien o prestación de un servicio determinado. Los oferentes son aquellos invitados por las reparticiones solicitantes de los bienes y servicios a contratar.

#### Aspectos Distintivos:

- La firma del funcionario competente (Jefe de la Repartición) en la solicitud de compra respectiva, constituirá un requisito esencial e importará la autorización previa.

- Se deberán cursar como mínimo 3 invitaciones a productores, prestadores, fabricantes o comerciantes del rubro, con una antelación mínima de 3 días hábiles a la fecha fijada como límite para la presentación de las ofertas.

- Se pueden recibir ofertas de solicitado vía e-mail.

- Se deberán agregar al expediente todas las ofertas recibidas hasta la fecha prevista, sean o no de oferentes expresamente invitados por el organismo licitante.

- El SAF o sector de compras del organismo que propicia la contratación deberá evaluar las ofertas recibidas y aconsejar a quién adjudicar.

### 1.4. **Remate público o subasta**

Consiste en la compra y venta de bienes en público, sin limitaciones

de concurrencia y al mejor postor. La adjudicación se hace en el mismo acto, en público, previa publicidad del llamado, y con base estimada o sin ella.

No es un procedimiento de compras vigente en la Provincia de Tucumán.

### **1.5. Contratación Directa**

“Es el procedimiento por el cual el Estado elige directamente al contratista, sin concurrencia, puja u oposición de oferentes”<sup>4</sup>. En caso de consultarse distintos presupuestos, previo a la contratación, estamos en presencia de un Cotejo de Precios.

Si la repartición solicitante requiere una contratación directa, debe invocarla y fundamentarla. El Art. 59 de la Ley de Administración Financiera de la Provincia de Tucumán establece las siguientes causales que justifican una compra directa:

1º) Cuando la operación no exceda los \$1.300 (según Escala de contrataciones vigente).

2º) Por razones de urgencia o emergencia imprevisible y únicamente por el mínimo indispensable hasta tanto se proceda al llamado licitatorio. Todo esto, siempre que se acredite fehacientemente el estado de urgencia y necesidad invocada.

3º) Cuando realizada una licitación no hubiera propuestas, o las habidas no fueran convenientes. La contratación directa demostrará exhaustivamente, la conveniencia de la adjudicación propiciada.

4º) La adquisición o locación de bienes y servicios cuya producción o prestación sea exclusiva de quienes tengan privilegios para ello o que sólo posean una persona o entidad y no hubiere sustituto conveniente.

5º) La contratación de artistas, técnicos o científicos, o sus obras.

6º) Cuando las circunstancias exijan que las operaciones del

---

<sup>(4)</sup> MONTILLA ZAVALÍA, Félix Alberto, La transparencia en el contrato administrativo. La selección del co-contratante estatal en la contratación directa, en Ponencias 1º Congreso Nacional de Derecho”, (Tucumán, Setiembre de 2004), pág. 134.

gobierno se mantengan secretas.

7º) Cuando existiera escasez notoria en el mercado y siempre que se acredite debidamente tal situación. Todas estas adquisiciones se harán por el mínimo indispensable.

8º) Entre reparticiones oficiales o mixtas, nacionales, provinciales o municipales.

9º) La publicidad oficial.

10º) La compra de semovientes por selección o remate público.

11º) Las compras o locaciones que deban realizarse en países extranjeros siempre que no resulten posible o conveniente realizar en ellos licitación.

12º) Las compras en remate público, previa fijación del precio máximo a abonarse en la operación.

13º) En los demás casos, que a criterio del Poder Legislativo expresado mediante leyes especiales, ello sea conveniente y/o necesario por razones de bien público, de conformidad con la letra y espíritu de la Constitución Provincial.

El contenido de las excepciones antes mencionadas va más allá de lo que dice el texto legal, debe ser objeto de un profundo análisis de manera que en forma objetiva se verifiquen las mismas.

Tal es así, que el mencionado artículo, en el párrafo posterior al inc. 13), establece que salvo en el caso del inc. 1º, las demás causales de excepción serán debidamente fundadas y en cada caso el funcionario que la invoque será responsable de su existencia u procedencia.

#### Aspectos Distintivos:

- Serán resueltas por la autoridad competente, mediante acto administrativo debidamente fundado.

- Se perfeccionará el contrato mediante la comunicación del acto administrativo de adjudicación, o cuando el adjudicatario recepciona la orden

de compra emitida por el SAF.

## **2. Modalidades de Contratación**

Los procedimientos de selección previstos en la Ley 6970, podrán contemplar algunas de las siguientes modalidades de contratación o combinaciones entre ellas, conforme a las particularidades de las mismas y a la factibilidad de su implementación para el procedimiento que se utilice:

- a) Convenio Marco
- b) Con orden de compra abierta
- c) Compra diferida
- d) Compra unificada
- e) Con precio máximo
- f) Llave en mano
- g) Subasta inversa

La Secretaría Gral. de la Gobernación podrá dictar los instructivos o establecer los procedimientos pertinentes que resultaren necesarios para la aplicación de las presentes modalidades, con intervención de las áreas pertinentes del Ministerio de Economía, Fiscalía de Estado y Dirección Gral. de Compras y Contrataciones.

### a) Convenio Marco

Convenio marco es un acuerdo celebrado por la Dirección General de Compras y Contrataciones de la Provincia o los organismos descentralizados y/o autárquicos con los proveedores adjudicados conforme al procedimiento de licitación, mediante el cual se establece un catálogo de productos con sus cantidades, especificaciones, precios y condiciones de contratación, el que regirá por un tiempo determinado.

Los órganos de la Administración Central que adhieran al convenio marco estarán obligados a comprar bajo sus condiciones, relacionándose

directamente con el proveedor seleccionado, mediante las órdenes de compra que emitan.

b) Con orden de compra abierta

La contratación con orden de compra abierta procede en el caso que la cantidad de bienes o servicios se hubiera indicado de modo estimativo en los pliegos de bases y condiciones, de manera tal que el organismo contratante pueda formalizar los pedidos de acuerdo con sus necesidades, al precio unitario adjudicado, durante el lapso comprendido entre la adjudicación y la fecha tope estipulada.

c) Compra diferida

Se entiende por compra diferida a aquella en la que se fija la cantidad de bienes o servicios en los pliegos de bases y condiciones, estableciéndose diferentes plazos de entrega.

d) Compra unificada

Cuando diferentes reparticiones gestionen la adquisición de bienes y/o servicios de similares características a través de la Dirección General de Compras y Contrataciones, esta podrá agrupar las solicitudes formuladas por los distintos organismos y tramitar la pertinente autorización para llevar a cabo el procedimiento de selección que corresponda, con el fin de adquirir o contratar dichos bienes y/o servicios en forma conjunta, por cuenta y orden de las reparticiones interesadas.

Cuando se realicen contrataciones bajo esta modalidad, los servicios administrativos de las unidades de organización intervinientes deberán encargarse de los trámites concernientes a la emisión de órdenes de compra, así como a la recepción y pago de los bienes y/o servicios contratados. En los respectivos pliegos deberán estipularse las condiciones precedentemente indicadas.

f) Contrataciones con precio máximo

Las contrataciones con precio máximo son aquellas en las que se consigna en los pliegos el precio más alto que puede pagarse por los bienes o servicios requeridos. Para la determinación del precio tope se utilizarán valores de mercado y/u otros parámetros objetivos de valoración.

g) Contrataciones llave en mano

Las contrataciones llave en mano se efectúan cuando se estime conveniente para el interés público concentrar en un único proveedor la responsabilidad de la formulación y ejecución integral de un proyecto.

Se aplica esta modalidad cuando la contratación tiene por objeto la provisión de elementos o sistemas a entregar instalados, o cuando comprenda, además de la provisión de bienes, la prestación de servicios vinculados con el diseño, la puesta en marcha, operación, capacitación, coordinación o funcionamiento de dichos bienes, mediante el uso de tecnologías específicas.

Los pliegos de bases y condiciones particulares podrán contemplar la presentación por parte de los oferentes de información relativa al financiamiento del proyecto, así como que los proponentes se hagan cargo de la provisión de repuestos, ofrezcan garantía y vigencia apropiadas, detallen los trabajos de mantenimiento a realizar y cualquier otra exigencia que resulte conducente al buen resultado de la contratación.

h) Subasta inversa

Se entiende por subasta inversa, la puja dinámica efectuada en forma electrónica o presencial, mediante la cual los oferentes, durante un tiempo determinado, ajustan los precios ofrecidos con el fin de lograr rebajas en las ofertas que permitan llegar a la que represente la mejor relación costo-beneficio para el organismo licitante, conforme al objeto de la contratación.

### **3. Escala de contrataciones**

Para la selección de alguno de los procedimientos de contratación antes detallados, en la Provincia de Tucumán existe la llamada “Escala de contrataciones”, aprobada por Decreto N° 1.540/3 (ME) del 20/05/08.

Conforme los montos del presupuesto oficial de la contratación, se selecciona el procedimiento correspondiente. De la misma forma, se encuentran establecidos los funcionarios facultados para autorizar, adjudicar y aprobar las contrataciones (Art. 1º).

| <b>Montos</b>               | <b>Figura Jurídica</b>     | <b>Autoriza</b>                      | <b>Aprueba</b>                       |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>\$1.301 a \$8.800</b>    | <b>Concurso de Precios</b> | <b>Jefe de la Repartición</b>        | <b>Jefe de la Repartición</b>        |
| <b>\$8.801 a \$17.600</b>   | <b>Licitación Privada</b>  | <b>Jefe de la Repartición</b>        | <b>Secretario de Estado del Área</b> |
| <b>\$17.601 a \$28.500</b>  | <b>Licitación Pública</b>  | <b>Secretario de Estado del Área</b> | <b>Ministro</b>                      |
| <b>\$28.501 en Adelante</b> | <b>Licitación Pública</b>  | <b>Ministro</b>                      | <b>Poder Ejecutivo</b>               |

En el caso que se realice una contratación directa, los funcionarios facultados para autorizar y aprobar la misma son los siguientes (Art. 2º del Decreto N° 1.540/3 - ME):

| <b>Montos</b>               | <b>Figura Jurídica</b>      | <b>Autoriza</b>                      | <b>Aprueba</b>                       |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>0 a \$1.300</b>          | <b>Contratación Directa</b> | <b>Jefe de la Repartición</b>        | <b>Jefe de la Repartición</b>        |
| <b>\$1.301 a \$6.600</b>    | <b>Contratación Directa</b> | <b>Jefe de la Repartición</b>        | <b>Secretario de Estado del Área</b> |
| <b>\$6.601 a \$28.500</b>   | <b>Contratación Directa</b> | <b>Secretario de Estado del Área</b> | <b>Ministro</b>                      |
| <b>\$28.501 en adelante</b> | <b>Contratación Directa</b> | <b>Poder Ejecutivo</b>               | <b>Poder Ejecutivo</b>               |



## **CAPITULO IV**

### **LAS NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO**

Sumario: 1. Introducción 2. Componentes del sistema de control interno 3. El ambiente de control 4. La evaluación de riesgos 5. Las actividades de control 6. Información y comunicación 7. Supervisión

#### **1. Introducción**

Actualmente, la Provincia de Tucumán no cuenta con normas generales de control interno. A los fines de contar con un marco normativo o de referencia para realizar nuestro trabajo de evaluación del sistema de control interno, hemos utilizado las Normas Generales previstas por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), por ser de alta calidad y adaptables a la realidad y estructura de cualquier organización estatal.

La SIGEN, mediante Resolución N° 107 del 10 de Noviembre de 1.998, aprobó las Normas Generales de Control Interno, dictadas en función de la facultad conferida por el Art. 104, inc. a), de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Su aplicación según el Art. 2° de la mencionada Resolución será en todo el Sector Público Nacional, con la integración establecida en el Art. 8° de la Ley N° 24.156. Estas normas fueron desarrolladas tomando como base el denominado “INFORME COSO” sobre control interno, publicado en

Estados Unidos en el año 1.992.

Se trataba de definir un nuevo marco conceptual del control interno. De esta forma, se define al control interno como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuados por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Si bien el Estado Nacional cuenta con Normas Generales de Control Interno, algunos Estados Provinciales y Municipales aún no han emitido las suyas para su aplicación a la gestión gubernamental. Sin embargo, ello no debe ser considerado un obstáculo para la realización de auditorías operativas de compras (al contrario, la primera recomendación del auditor sería implementarlas).

## **2. Componentes del sistema de control interno**

El marco planteado por el “Informe COSO” consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

## **3. El ambiente de control**

El ambiente de control podría definirse como la “actitud” y la

“aptitud” que tiene una organización para con el control interno. Los principales factores que lo definen son los siguientes:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Filosofía y estilo de dirección.
- Misión, objetivos y políticas.
- Organigrama.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de personal.
- Comité de control.

#### **4. La evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos consiste en identificar aquellos factores (externos e internos) que hagan peligrar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización en su totalidad, o para algún proceso existente en ella. Este componente requiere la realización de los siguientes pasos:

- Definición de los objetivos organizaciones o de un proceso determinado (clasificados en operacionales, de información financiera y de cumplimiento).
- Identificación de los riesgos que condicionan la concreción de dichos objetivos.
- Análisis de los riesgos (a fin de calificar su impacto, probabilidad de ocurrencia y plan de acción a implementar).
- Gestión del cambio. Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Riesgos provocados por factores externos a la entidad.

- Los casos de urgencia provocados, por ejemplo, por situaciones

de extrema pobreza, que trascienden a los medios de comunicación, con el consecuente perjuicio a la imagen del Estado, requieren una rápida respuesta por parte del gobierno, que procede a comprar en forma directa, no siempre al mejor precio y condiciones (a veces los proveedores se aprovechan de la situación de emergencia, y ponen al Estado entre la espada y la pared).

- Los casos de terremotos, inundaciones, etc. (desastres naturales), que generan situaciones similares a la comentada en el ítem anterior.

- Los casos de provincias que realizan gastos que resultan ser beneficiosos para la gestión (por ejemplo, la implementación de un software para la administración contable y financiera, o de administración tributaria, etc.), pueden llevar a las otras a comprar directamente el mismo, sin fundamentación razonable y sin tener en cuenta si realmente se adapta a las necesidades del Estado.

- La inflación, los cambios en las condiciones económicas, etc. pueden producir desabastecimiento, o el fracaso de los llamados licitatorios por la imposibilidad de los oferentes de mantener la oferta, generando la necesidad de una contratación directa no siempre al mejor precio.

Riesgos provocados por factores internos de la entidad.

- El Estado no tiene una política general de compras a mediano o largo plazo ya que básicamente los funcionarios políticos difícilmente programan más allá del tiempo estipulado para su mandato (hay un presupuesto de compras improvisado).

- El débil flujo de información y comunicación entre las áreas involucradas, respecto a las necesidades presupuestarias del sector.

- La poca valoración de la información contable que hacen los distintos sectores del Estado, tanto desde el punto de su contenido financiero como de los indicadores de gestión que se pueden obtener a partir de la misma.

□ La poca experiencia, nivel de conocimientos, formación, capacitación, etc. puede ocasionar problemas con la eficacia y eficiencia de los procesos licitatorios (por ejemplo, por desconocimiento se utilizan pliegos copiados de anteriores licitaciones pero que no se adaptan a la que se tramita).

□ Los informes financieros y presupuestarios no son lo debidamente confiables para ser usados como base para la toma de decisiones, y se presentan en las fechas límites.

□ Asimismo, algunos buenos informes (financieros, de gestión, de auditoría, etc.) son desatendidos por la administración superior y en muchos casos se ocultan, dado que pueden representar un perjuicio político y una caída en la imagen de la gestión de gobierno, en lugar de ser usados como posibilidad de mejora y corrección de errores.

□ Existe poca concientización sobre la necesidad de participar y colaborar con el buen funcionamiento del control interno, delegando las tareas de control exclusivamente en los auditores internos y externos.

□ La rotación y/o cambios en los puestos claves con motivo de la renovación de las autoridades, ocasiona ineficiencias y la necesidad de volver a capacitar.

□ El pago de precios excesivos en las licitaciones mediante arreglos con proveedores, fundamentando la adquisición a la oferta de mayor monto en razón de la calidad de los efectos, situación que luego no se puede constatar a la hora de utilizar los bienes y servicios adquiridos.

□ Los intereses políticos que se hacen presentes en todo acto licitatorio.

□ La confección de Pliegos de Bases y Condiciones “a medida” de un determinado proveedor.

□ La fragmentación de compras de gran magnitud en varias compras pequeñas, haciendo posible la utilización de mecanismos de contrataciones no acordes a los aspectos que se quieren evaluar de las

propuestas y afectando el grado de jerarquía de los instrumentos legales necesarios para autorizar y aprobar la contratación.

- La falta de independencia y la indebida ubicación del órgano rector del sector interno en la organización, puede dificultar el normal desempeño de sus tareas.

- La publicación del aviso en medios que no sean de amplia difusión y la inexistencia de tiempo suficiente entre ésta y la apertura de los sobres con las ofertas, afecta el principio de libre competencia y la eficiencia del proceso.

- La posibilidad que la evaluación de las propuestas recaiga en una sola persona.

- La realización de compras apresuradas cerca del cierre del ejercicio presupuestario con la intención de no perder la partida asignada, incrementa el riesgo de malas adquisiciones y corrupción.

Los riesgos asociados a los procesos de compras y/o contrataciones son siempre los mismos. La licitación pública es un procedimiento de contratación con una larga vigencia en la hacienda pública, por lo que los riesgos son bien conocidos por todos. Además, son muchos los trabajos doctrinarios y jurisprudenciales sobre el tema.

En las licitaciones no hay secretos sobre los riesgos. El problema es que a muchos les importa poco identificar cuáles de todos los antes descritos podría afectar el cumplimiento de los objetivos.

### **5. Las actividades de control**

Son los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Los tipos de actividades de control son los siguientes:

- Realización de un análisis y seguimiento de los resultados de la gestión (a cargo de la Dirección).

- Confección de informes claves para la gestión (que agreguen valor) y cálculo de indicadores de la gestión.
- Creación y mantenimiento de circuitos y procesos de información dinámicos.
- Realización de controles físicos patrimoniales periódicos (inventarios, arqueos, conciliaciones, etc.).
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Existencia de una debida segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

## **6. Información y comunicación**

Es imprescindible que la organización cuente con información periódica y oportuna, la que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos establecidos.

Asimismo, debe asegurarse la existencia de canales de comunicación fiables (internos y externos), libre de obstáculos, que impidan el correcto flujo de la información clave generada por la organización.

## **7. Supervisión**

Las actividades de supervisión pueden ser de dos tipos:

- Actividades de supervisión continuadas del sistema de control interno (a cargo del personal que participa en los procesos, de forma tal que cada uno esté en condiciones y cuente con las herramientas que le permita controlarse a sí mismo y a los demás).
- Evaluaciones puntuales (o auditorías) del sistema de control interno: por ejemplo, a cargo de los auditores internos y externos gubernamentales. En este subcomponente de todo buen sistema de control interno se ubica la necesidad y realización de auditorías operativas (o de

gestión) de compras gubernamentales.



## **CAPITULO V**

### **PLANEACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE COMPRAS**

Sumario: Introducción 2. Definición de la estrategia general de la auditoría 3. Objetivos de la planificación 4. Elementos para la planificación de una auditoría operativa de compras gubernamentales 5. Definición del equipo de auditoría operativa 6. Cronograma de tareas 7. Evidencia de auditoría. Papeles de trabajo 8. Programas de trabajo 9. El Informe de Auditoría Operativa

#### **1. Introducción**

Según la Norma Internacional de Auditoría 300 (NIA 300 - Planeación de una auditoría de estados financieros), planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo de fracaso a un nivel aceptablemente bajo.

La planeación adecuada ayuda a asegurar que se dedique la atención apropiada a áreas importantes de la auditoría, que se identifiquen potenciales problemas y se resuelvan oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente.

Ni ante una necesidad de auditoría imprevista podemos omitir la etapa de planificación. Sin planificación, las posibilidades de obtener resultados en una auditoría son muy escasas. Una rápida pero desordenada respuesta no es el mejor punto de partida.

La planeación de la auditoría es un proceso que, en parte, debe realizarse antes de iniciarse la tarea, aunque solo luego de identificadas las afirmaciones, y determinados los objetivos y riesgos de la auditoría que conllevan la evaluación de las actividades de control del propio ente, puede explicitarse en forma completa.

Sin embargo, allí no termina la confección del plan de auditoría, pues a medida que se va desarrollando el trabajo, se reevalúa permanentemente el plan y se le efectúan modificaciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos y cumplir eficientemente con el trabajo.

### **2. Definición de la estrategia general de la auditoría**

El auditor deberá establecer la estrategia general para la auditoría. Ésta fija el alcance, oportunidad y dirección del trabajo, y guía el desarrollo del plan de auditoría más detallado. Así también, debe definirse los usuarios del informe de auditoría operativa.

### **3. Objetivos de la planificación**

La planificación es un elemento insoslayable en la realización de cualquier trabajo de auditoría y se orienta fundamentalmente a:

- Definir en forma concreta los procedimientos de trabajo a utilizarse, con la consecuente determinación de su alcance e intensidad.
- Obtención de los recursos humanos necesarios para cumplimentar los procedimientos definidos.
- Correlación temporal de las tareas con los recursos humanos, con el fin de controlar el desarrollo del trabajo y obtener las conclusiones de manera que sean oportunas y útiles para la gestión gubernamental.
- Generación de evidencias fehacientes de haber cumplimentado un trabajo profesional con los requisitos propios de su naturaleza.

#### **4. Elementos para la planificación de una auditoría operativa de compras gubernamentales**

La planificación de una auditoría operativa de compras gubernamentales exige un adecuado ejercicio del criterio profesional, y requiere del auditor la capacidad de improvisar y diseñar constantemente (muchas veces, aunque se quiera auditar un mismo objeto, un plan distinto para cada auditoría en virtud de lo especial de la organización o de la situación).

A nivel nacional existen las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (aprobadas por Resolución N° 152/2.002 - SIGEN), las que podrían servir de apoyo para la realización de las Auditorías Operativas.

Los elementos que contiene una adecuada planificación son los siguientes:

##### **4.1. Cuestionario para la visita previa.**

Uno de los mayores problemas que se presenta para el auditor, es reunir los elementos que definen la planificación insumiendo para ese fin el menor tiempo posible. La visita a la repartición o proceso objeto de la auditoría es vital en este aspecto y consecuentemente debe aprovecharse integralmente.

Entre los aspectos básicos que se encuentran en el cuestionario podemos destacar los siguientes: denominación completa del ente, ubicación geográfica de los distintos sectores del ente, etapa en que toma intervención en cada proceso, cantidad de personal que emplea en los distintos sectores, responsable de cada sector, fechas de tomas de inventarios, fecha de cierre de ejercicio, etc.

##### **4.2. Presupuestación de las tareas.**

Una herramienta básica de la planificación es la utilización de un formulario en el que se resumen las distintas tareas que deben realizarse y su adjudicación a los auditores de acuerdo con su complejidad, el grado de

confiabilidad de los elementos de control, y la experiencia del personal interviniente.

Los elementos básicos para la presupuestación de horas son los siguientes:

- Entrevistas con el director para tomar conocimiento de los aspectos a informar.
- Visita a los depósitos y oficinas, y observación de las operaciones que se realizan en los mismos.
- Características de documentación y registros que lleva la repartición o genera el proceso.

#### **5. Definición del equipo de auditoría operativa**

La auditoría operativa es efectuada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas según la situación a presentarse, proceso o área a analizar.

La auditoría operativa puede ser realizada por personal de la propia organización o por personas ajenas. Este trabajo se basa en el supuesto que el trabajo de auditoría es realizado por profesionales dependientes del sector público, pero ajenos al área o proceso a evaluar; ellos serán los que se harán presentes en la repartición o proceso a auditar para desarrollar el trabajo planificado.

El equipo está conformado por auditores de profesión, contadores públicos, pasantes, etc., sumándose a este equipo polivalente de auditoría, técnicos profesionales de otras disciplinas como ser: ingenieros, economistas, matemáticos, abogados, especialistas en sistemas electrónicos, administradores de empresas, etc.; cada uno es responsable de colaborar en su área de pericia.

Los auditores operativos tienen la responsabilidad de observar las normas de auditoría gubernamentales, las normas internacionales de auditoría, principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas

y procedimientos vigentes en la organización, etc.

La independencia y objetividad de un auditor son muy importantes. El auditor debe sentirse libre de poner en manifiesto cualquiera de las conclusiones a las que ha llegado. Para que el auditor operativo obtenga la máxima independencia de llevar a cabo sus revisiones, observaciones y recomendaciones, deberá estar situado dentro de la organización de tal modo que pueda informar al nivel real más práctico de la empresa (Normas de Auditoría Interna 1100 - Independencia y objetividad - y 1110 - Independencia de la organización).

En el caso del sector público, ese nivel es el máximo funcionario del área de que depende (Presidente, Ministro, Gobernador, etc.). Para el caso de una auditoría operativa de compras gubernamentales, el equipo de auditores deberá ser conducido por un contador público nacional (Auditor Líder) dependiente del órgano rector del sistema de control interno (la Contaduría General de la Provincia de Tucumán); sus subordinados serán auditores especialistas en materia de compras, con amplia experiencia en el control de contrataciones, amplitud de criterios, conocimiento de las condiciones generales del mercado, etc.

Dependiente del Auditor Líder (que firmará el informe final) se encuentra el Gerente Operativo de Auditoría, cuya función consistirá en dirigir todo el trabajo de campo de la auditoría. Y como sus subordinados, estarán los Auditores Operativos propiamente dicho, quienes ejecutan el trabajo de campo bajo la constante supervisión del Auditor Líder y del Gerente Operativo de Auditoría.

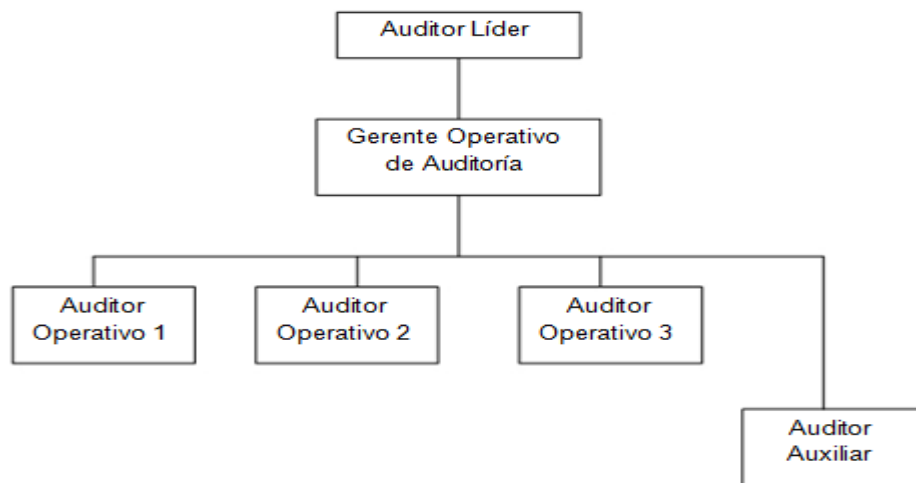
Para la realización de trabajos que requieran un uso menor del criterio profesional, el equipo podrá contar con un Auditor Auxiliar (pasante), quien podrá estar a cargo de los arqueos, conciliaciones, inventarios, etc.

Asimismo, cuando por las características de las contrataciones a auditar sea necesario contar con profesionales de otras disciplinas (por

ejemplo, un ingeniero para el análisis de los pliegos de una obra pública), el auditor líder deberá tenerlo en cuenta.

Todos los integrantes del equipo de auditoría deben manejarse con el suficiente escepticismo profesional, de manera tal que no den por correcta ninguna afirmación de la cuál no obtengan la suficiente evidencia de auditoría.

De tal forma, la estructura del equipo de auditoría operativa de compras gubernamentales sería el siguiente:



## **6. Cronograma de tareas**

Su intención es permitir coordinar la labor de los distintos auditores intervinientes en función del tiempo disponible y de las tareas a realizar. Se define el tiempo a emplear en cada tarea y quien la efectuará, pero en una auditoría también es necesaria la determinación de la secuencia adecuada de tareas, y la reducción al mínimo de los tiempos libres de los auditores o las sobrecargas de trabajo cuando se acercan las fechas establecidas como límites de trabajo.

En el caso de una primera auditoría operativa, deberá tenerse en cuenta el período de tiempo destinado al “conocimiento del cliente”; es decir, un plazo para que el equipo auditor se interiorice acerca de las particulares de

los procesos de compras de un área determinada.

Una vez adquirido el conocimiento suficiente de la entidad auditada, es de esperarse que pueda ser aprovechado en futuras evaluaciones. ¿Cómo?. Enviando a los mismos auditores que ya trabajaron en esa área (o a parte de ellos), a fin que aporten su experiencia y saber adquirido con anterioridad. Sin embargo, esto debe ser controlado y regulado por la máxima autoridad del órgano de control, para evitar la formación de lazos de amistad entre los auditores y la entidad auditada, y la pérdida de la tan preciada objetividad. Cada cierto período de tiempo, sería conveniente la rotación de los miembros del equipo auditor.

Este equipo de auditores se hará presente en la repartición objeto del examen, pedirá los expedientes de compras a auditar, seleccionará la muestra, y aplicará los procedimientos de auditoría contenidos en el programa de trabajo previamente elaborado a tal fin.

### **7. Evidencia de auditoría. Papeles de trabajo**

Para obtener los elementos de juicio, válidos y suficientes, para emitir su opinión, el auditor debe reunir la evidencia necesaria con la aplicación de diversos procedimientos de auditoría sobre la materia a analizar. Según la NIA 500, la “evidencia de auditoría” es toda la información que usa el auditor para llegar a las conclusiones en las que se basa la opinión de auditoría.

Toda la evidencia de auditoría recogida durante el desarrollo de la tarea debe ser documentada. Esta documentación constituye los papeles de trabajo. No existen normas sobre la confección de los papeles de trabajo; sin embargo, se descarta que deben ser lo suficientemente claros, contener todos aspectos claves detectados como consecuencia del trabajo realizado, y ser realizados a medida que se desempeña la tarea. No deben dejarse para el final, ya que muchos aspectos pudieran quedar sin mencionarse dado el olvido del auditor, motivado por el paso del tiempo y la envergadura

de la información auditada.

### **8. Programas de trabajo**

El programa de trabajo es un elemento de utilidad indiscutible. Consiste en la enunciación de procedimientos de auditoría que permiten recoger toda la evidencia necesaria para el desarrollo del dictamen.

La etapa de planificación debería comprender su confección ya que permitirá un seguimiento ordenado de las tareas de revisión. Un programa de trabajo típico para una auditoría operativa de compras gubernamentales es el siguiente:

1º) Análisis de la normativa aplicable en la entidad.

El primer paso es verificar cuál es la normativa que regula los procesos de compras de entidad a auditar.

De esta forma, conoceremos el marco contra el cuál contrastar la realidad y elaborar las observaciones de la auditoría.

2º) Revisión del ambiente de control de la entidad (organización, reglamentos y procedimientos).

Debemos consultar con la repartición si cuenta con las siguientes herramientas claves para su organización contable y administrativa:

- Normas generales de control interno.
- Manuales de procedimientos.
- Cursogramas.
- Manuales de perfiles de puestos.
- Manual de cuentas.
- Instructivos.

Es importante que estas herramientas estén escritas, y que cada sector clave del proceso cuente con una copia. Asimismo, la realización de un relevamiento acerca de la efectiva aplicación de los procedimientos y manuales vigentes, le permitirá al auditor sacar sus conclusiones sobre el ambiente de



control en el cual se llevará a cabo el trabajo de auditoría.

La existencia de un adecuado ambiente de control ayudará al auditor a diseñar sus pruebas con un menor alcance, dada la existencia de un menor riesgo.

3°) Evaluación del grado de ajuste de las actividades de la entidad al orden previsto, mediante la ejecución de pruebas de cumplimiento. Asimismo, sería conveniente efectuar una encuesta (o cuestionario) para evaluar el conocimiento que de la normativa regulatoria tienen los miembros de la organización, como así también el grado de aplicación de dichos procedimientos en las operaciones de compras de la entidad. Es lo que se denomina el relevamiento del sistema de control interno de la entidad. En esta etapa, toma especial importancia el grado de acatamiento de la entidad a las normas de control interno definidas por la superioridad. Esto también definirá el nivel de riesgo existente en la organización, con el consecuente impacto en la cantidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar en la evaluación.

La NIA 330 (Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados) establece que para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor deberá determinar respuestas globales a los riesgos evaluados, y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados al nivel de aseveración.

Los riesgos asociados a los procesos de compras y/o contrataciones son siempre los mismos. La licitación pública es un procedimiento de contratación con una larga vigencia en la hacienda pública, por lo que los riesgos son bien conocidos por todos. Además, son muchos los trabajos doctrinarios y jurisprudenciales sobre el tema.

En las licitaciones no hay secretos sobre los riesgos. El problema es que a muchos les importa poco identificar cuáles de ellos podría afectar el cumplimiento de los objetivos.

4°) Existencia de un Plan Anual de Compras.

Es necesario que la entidad cuente con un Plan Anual de Compras en forma previa al inicio del ejercicio. Asimismo, es necesario que dicho plan se encuentre armonizado con el presupuesto general de la entidad. El presupuesto debe contener las partidas suficientes para realizar las compras en el menor tiempo posible, y así favorecer la realización de la mayor cantidad de licitaciones públicas.

Esta es la única forma de poder medir al cierre del ejercicio el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en cuanto a compras gubernamentales.

5°) Análisis de la ejecución presupuestaria de la entidad, a fin de determinar si la compra estaba prevista o no, y su grado de cumplimiento. Este punto va de la mano con respecto a lo mencionado sobre el Plan Anual de Compras. Si existe un Plan de Compras y un presupuesto que lo respalde (realista), el funcionario deberá dar cuentas de por qué dicho presupuesto no fue utilizado en su totalidad (no es una obligación consumirlo en un 100%, pero deberá estar en condiciones de explicar las causas), o por qué no alcanzaron las partidas previamente establecidas.

En este aspecto es fundamental la retroalimentación, para mejorar la presupuestación de ejercicios futuros.

Asimismo, el auditor deberá observar la acumulación de numerosas compras cerca del cierre del ejercicio (todo lo que se hace a última hora, es más susceptible de contener errores), identificar si las mismas estaban previstas en el Plan Anual, si se realizaron mediante licitación pública, etc.

6°) Determinación del universo de contrataciones sobre el que se seleccionará la muestra.

En la definición de los objetivos de la auditoría (como parte de la planificación), el auditor debe definir cuál será el período bajo análisis, o el tipo de contrataciones a auditar (compra de bienes de uso, de bienes de

cambio, reparaciones, licitaciones públicas, licitaciones privadas, concurso de precios, contrataciones directas, una mezcla de todos, etc.).

Es un paso previo y necesario antes de presupuestar las tareas, elaborar el cronograma de las mismas, designar el equipo de auditores, etc. Para ello, el auditor deberá solicitar a la repartición auditada, que efectúe una recopilación de los expedientes vinculados a las contrataciones. Como el objeto de la auditoría de gestión de compras gubernamentales es verificar cada trámite en su totalidad a fin de evaluar la eficacia y eficiencia con que fue desarrollado, sería conveniente elegir aquellos en los que los bienes y servicios contratados hayan sido prestados y recibidos, y la deuda con el o los proveedores se encuentre cancelada, todo a la fecha de la auditoría.

7°) Selección de la muestra de trámites de contrataciones (o expedientes) a auditar.

El muestreo podrá ser realizado mediante técnicas estadísticas o en base a la experiencia del auditor operativo (por expertos).

Lo ideal sería la utilización de una técnica combinada. Como los expedientes de contrataciones no tienen una numeración separada del resto de los trámites de un área o repartición, una vez que se identifiquen los mismos, debemos asignarles un número correlativo (que puede coincidir o no con el número real de expediente).

Posteriormente, y mediante la utilización de una tabla de números aleatorios, seleccionar los trámites a auditar tal como se detalla a continuación:

El universo de contrataciones a auditar cuenta, por ejemplo, con 50 expedientes.

Le asignamos a cada uno, un número del 1 al 50.

De la tabla de números aleatorios, seleccionamos uno al azar.

Por ejemplo, el 27.590.

Consideramos las últimas dos cifras del mencionado número aleatorio. Si el universo comprendiera, por ejemplo, 120 expedientes, entonces

elegimos las últimas tres cifras.

□ Luego elegimos definimos el tamaño de la muestra. Por ejemplo, 20 expedientes. Sería conveniente que de esos 20 trámites a revisar, el 75% (=15) fuera seleccionado al azar y el resto a criterio del auditor. De todas formas, esto estará íntimamente relacionado con el ambiente de control existente en la organización y el grado de confianza en los controles vigentes.

□ Dado que a ningún expediente se le asignó el número 90, por ser la población total no superior a 50, le debemos restar el tamaño de la muestra al azar hasta llegar a un valor incluido en el rango a auditar. Es decir:  $90-15=75-15=50$ . Entonces tomamos el expediente codificado con el número 50.

□ En caso que las dos últimas cifras del número aleatorio se encuentre dentro del rango a auditar (por ejemplo, 24730), no es necesario efectuar el proceso detallado en el paso anterior, sino que debe elegirse el expediente codificado con el número 30.

□ A partir de ahí continuamos con el orden establecido por la mencionada tabla, y utilizando el procedimiento de selección antes detallado.

□ El resto de los expedientes que componen la muestra (5 trámites) se seleccionará discrecionalmente, en base a los siguientes criterios: monto de la adjudicación, tipo de bienes y servicios contratados, antigüedad, volumen de las actuaciones, etc.

A partir de la muestra seleccionada y de los procedimientos de auditoría aplicados sobre la misma, debemos inferir los resultados de la población, utilizando las fórmulas estadísticas. Estas se pueden obtener en libros básicos sobre el tema, por lo que no serán desarrolladas en este trabajo.

8°) Comprobación que los procedimientos aplicados por la repartición auditada se correspondan con la reglamentación vigente. Consiste

en la revisión integral del trámite de compras, contrastando el mismo con la normativa aplicable en el sector público en materia de contrataciones. En caso de incumplimientos, deberá dejarse constancia en los papeles de trabajo, para la posterior confección del informe de auditoría operativa.

9°) Revisión de los tiempos insumidos por la gestión de compras.

Del análisis de las actuaciones (o expedientes), se deberá revisar el tiempo transcurrido entre cada intervención, a efectos de detectar demoras administrativas innecesarias e identificar a los responsables.

Es necesario que una vez conocidos los tiempos ociosos, éstos sean marcados en el informe de auditoría operativa, haciendo énfasis en la necesidad de evitarlos en el futuro.

Para la realización de este análisis cobra vital importancia la existencia de cursogramas, donde se encuentren presupuestados los tiempos de cada paso y/o intervención.

10°) Identificación de hechos, circunstancias observables y/o condicionantes para una gestión eficaz (por ejemplo, pases innecesarios, demoras, etc.).

Así también deben identificarse pases innecesarios o que no agregan valor, informes repetidos, etc. En los papeles de trabajo deben constar estas situaciones y no omitirse en el informe final. El auditor no debe tener contemplaciones de nombres ni de cargo; todos son materia auditable.

De allí la importancia de contar con la debida objetividad (independencia) y jerarquía dentro de la estructura del sector público.

11°) Revisión de las relaciones existentes entre la entidad y los proveedores, a fin de verificar situaciones que puedan conspirar con el cumplimiento de los objetivos de la licitación.

El auditor operativo deberá estar atento a la existencia de un gran número de contrataciones adjudicadas a favor de un determinado proveedor,

y buscar en las actuaciones la debida justificación y/o fundamentación de las mismas.

De esta forma, la repartición auditada percibirá la sensación que este tipo de comportamientos no pasarán inadvertidos y no podrá repetirlos en el futuro. A su vez, es necesario el establecimiento de un Registro de Proveedores, donde se encuentren aquellos en condiciones de contratar con el Estado en función de sus antecedentes y condiciones actuales. De esta forma, se limitará la excesiva discrecionalidad de las reparticiones en la selección de los proveedores.

12°) Evaluación de las actividades de control desarrolladas por la entidad (segregación de funciones adecuada, existencia de un sistema de gestión eficaz, etc.).

El auditor deberá verificar que las siguientes funciones se encuentren a cargo de distintos sectores:

- El área que realice la solicitud de compras debe ser distinta de la que autorice la misma.
- El área que confeccione los pliegos debería ser distinta que la que evalúe las ofertas presentadas.
- El funcionario que aprueba lo realizado debe ser distinto que el autorizante.
- Los responsables de compras deben ser distintos que los que manejan los créditos y disponibilidad presupuestaria.

El equipo auditor deberá verificar que la repartición evaluada cuente con indicadores para medir la gestión de compras. En caso que no sea así, deberá establecerlos. Algunos ejemplos de los indicadores antes mencionados son:

- Puntos de pedido de compras.
- Monto de compras efectuadas mediante licitación versus compras directas.

- Días promedios invertidos en un proceso licitatorio.
- Compras planificadas versus compras efectuadas.
- Recursos utilizados en compras versus recursos presupuestados.
- Ubicación de los bienes adquiridos.
- Etc.

13°) Precisión y veracidad de la información que administra y suministra la entidad.

El equipo de auditoría operativa deberá solicitar a la repartición que le presente los datos contables relativos a la gestión de compras: pedir un balance de sumas y saldos para validar los saldos de las cuentas mercaderías, bienes de uso, etc., mediante la realización de inventarios. También será materia auditable la ficha de ejecución presupuestaria de la repartición a la fecha de la evaluación.

Las diferencias que pudieran encontrarse deberán ser asentadas en los papeles de trabajo, junto con la causa y/o justificación de las mismas.

14°) Análisis de la existencia de desdoblamientos de los procesos de compras, a fin de burlar la licitación.

Es común que las reparticiones del Estado, a efectos de burlar la licitación pública, dividan compras grandes en varias pequeñas, para así favorecer la realización de licitaciones privadas, concursos de precios, y contrataciones directas en función del monto de las mismas y la escala que dispone cuándo tiene lugar cada procedimiento.

Estas situaciones tienen la particularidad que el objeto de cada compra forma parte de uno mayor. Por ejemplo, comprar en forma separada (por trámites diferentes) los CPU, los monitores, los teclados, etc. de los equipos de computación destinados a una misma oficina.

Los auditores deberán estar atentos e identificar estas situaciones. No olvidar que el único procedimiento que garantiza la transparencia, libre concurrencia e igualdad entre los oferentes es la

licitación pública. Y hacia ésta deberían orientarse todas las compras y contrataciones del Estado.

15°) Causas de los fracasos e impugnaciones de las licitaciones

Verificar si los fracasos e impugnaciones de los procesos licitatorios surgen de causas propias o ajenas al Estado. Por ejemplo, a causa de la demora de las actuaciones en un determinado sector, se produce el vencimiento del plazo de mantenimiento de las ofertas.

El auditor operativo deberá merituar en cada caso si las causales de esta demora están debidamente justificadas. Las vacaciones del personal no son causal que proceda como justificativo, ya que siempre debe quedar una guardia en las reparticiones; además, las compras no deben concentrarse en su mayoría cerca del cierre del ejercicio presupuestario.

16°) Revisión de la fundamentación de la adquisición y del procedimiento de compras utilizado.

El equipo de auditores deberá verificar y comunicar todas las transgresiones existentes a las disposiciones que establecen cuando realizar cada proceso de compras, merituyendo convenientemente en cada caso si las causales son razonables o no, si se pudo evitar la realización de una compra directa o no.

17°) Evaluación del cumplimiento del reglamento de compras en los siguientes aspectos del proceso licitatorio:

- Competencia de los funcionarios para autorizar el gasto y aprobar el proceso de la contratación.
- La corrección de los registros del gasto.
- La adecuada publicación de la licitación.
- Las garantías otorgadas por los proveedores (montos, ejecución de las mismas, etc.).
- Capacidad de los oferentes para contratar y si forman parte del



Registro de Proveedores del Estado.

- Revisión del dictamen de la Comisión de Preadjudicación.
- Confección de la orden de compras y contratos.
- Recepción de los efectos.
- Conformidad de las facturas, y su correspondencia con los recibos, comprobantes de retención, etc.
- Alta en inventario de los bienes adquiridos.

18º) Toma de inventario de los bienes adquiridos mediante algunos de los trámites de compras seleccionados.

19º) En caso de existir auditorías anteriores, verificar la existencia de las observaciones y la implementación de las recomendaciones realizadas en los correspondientes informes.

Así como de esta auditoría surgirán, casi con seguridad, observaciones y recomendaciones para los procesos de compras, el equipo de auditores operativos deberá verificar o efectuar un seguimiento del cumplimiento y grado de implementación de las recomendaciones efectuadas en auditorías anteriores.

Sin esta evaluación, cualquier recomendación es sólo una frase “linda” o bien escrita. Siempre se espera que la auditoría (o el control) produzca efectos; caso contrario, estaríamos ante una ficción del control.

Deben percibirse los cambios como consecuencia de la auditoría; caso contrario, el auditor debe indicar las causas por las cuáles las recomendaciones no se pusieron en práctica o produjeron efectos. El informe de auditoría deberá hacer referencia a esto.

## **9. El Informe de Auditoría Operativa**

En una auditoría operativa, existen muchas dificultades para la redacción del informe, surgidas del propio análisis. Por ser cada examen un

caso único, cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requieren del auditor, elevado criterio, capacidad y competencia.

El auditor operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa.

Debe indicarse en el informe que el examen y metodología de una auditoría operativa se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración, y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Debido a que su trabajo de auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización, debe sentirse cómodo en los distintos entornos, no encontrando dificultades en la adopción rápida de las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos que pudieran encontrarse en las diferentes áreas; esto no es así, ya que su interés es mejorar la operatividad de la entidad en lugar de recibir felicitaciones por descubrir errores, considerándose como dueño de la misma.

La auditoría operativa, por su propia naturaleza, está orientada hacia el futuro; la justificación de su existir se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace en pro de un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos sobre auditoría operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas: el informe debe ser claro, concreto, completo, conciso y correcto (cumplir con las 5 "C" de los informes de auditoría). Además, podríamos agregar la cualidad de ser persuasivo.

Los elementos que debe contener un informe de auditoría operativa

son:

- Identificación del destinatario.
- Identificación del objeto de la auditoría.
- Determinación del alcance de la auditoría realizada.
- Mención de las normas de auditoría utilizadas.
- Observaciones y recomendaciones de la auditoría.
- Opinión o conclusión.
- Fecha.
- Firma del auditor líder.
- Anexos (cuadros).

La SIGEN, mediante Resolución N° 96 del 13/11/2.006, aprobó los “Contenidos sugeridos de los informes de control interno y gestión”, los que se pueden tomar como un marco de referencia para la elaboración del Informe de Auditoría de Gestión de Compras Gubernamentales.

## **CAPITULO VI**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

Sumario: 1. Introducción y presentación de la repartición a auditar. 2. Conformación del equipo de auditoría. 3. Entrevista de la visita previa. 4. Presupuestación de las tareas. 5. Cronograma de tareas. 6. Programa de trabajo. Evidencia de auditoría y papeles de trabajo. 7. Informe de Auditoría Operativa de Compras.

#### **1. Introducción y presentación de la repartición a auditar**

Como conclusión de este trabajo de investigación, aplicamos en un caso real los conocimientos adquiridos y detallados en los capítulos anteriores.

A tal fin, nos dirigimos a la Dirección de Administración del Ministerio de Economía (a partir de ahora D.A.M.E.), entidad del sector público a cuyo cargo se encuentra el Servicio Administrativo Financiero (S.A.F.) de todas las dependencias del Ministerio de Economía.

En cada uno de los ministerios y sus dependencias, Poder Legislativo y Poder Judicial, existirán organismos apropiados denominados servicios administrativos, que asumirán en forma centralizada, las funciones de carácter administrativo contable.

Estos servicios administrativos también funcionaran en el Tribunal de Cuentas y organismos descentralizados.

Corresponden a los servicios administrativos las siguientes

funciones mínimas:

a) Preparar el Proyecto de Presupuesto y, cuando corresponda, el pertinente calculo de recursos.

b) Llevar la contabilidad centralizada conforme a las normas que imparta la Contaduría General de la Provincia.

c) Intervenir en la gestión, decisión y concreción de las contrataciones.

d) Ajustar y liquidar los haberes y demás retribuciones del personal, como así también los otros gastos de los organismos de su jurisdicción procediendo, cuando corresponda, a su cancelación.

e) Intervenir cuando corresponda en todos los asuntos que se relacionen con la recepción, recaudación, inversión y/o depósito de fondos especiales y demás bienes.

f) Rendir cuenta en los términos legales fijados por el Tribunal de Cuentas.

g) Informar y asesorar en toda actuación que le sea sometida en materia de su competencia y requerir informaciones de las dependencias.

h) Liquidar los gastos y ordenar su pago.

i) Elevar la Memoria Anual a la autoridad superior del respectivo poder, Ministerio u organismos descentralizados.

El Poder Ejecutivo reglamentará el funcionamiento uniforme de los servicios administrativos y especialmente sobre las siguientes materias:

a) De acción administrativa.

b) De contabilidad.

c) De recaudación y pago.

d) De inspección y auditoria.

Los servicios administrativos estarán preferentemente a cargo de un Contador Público Nacional o Doctor en Ciencias Económicas o persona con titulo universitario afín.

Los jefes de los servicios administrativos observarán todo acto o resolución que llegado a su conocimiento importe una trasgresión a las normas legales en vigor.

Esta decisión será comunicada a la autoridad que generó el acto o resolución.

En materia presupuestaria tendrán a su cargo, además de las que señala la ley, las siguientes funciones:

a) Dar a conocer los instructivos de política presupuestaria para su aplicación, basándose en las normas y orientaciones que determine la Dirección General de Presupuesto.

b) Asesorar a las autoridades superiores y a los responsables de cada una de las categorías programáticas del presupuesto que le compete, en la interpretación y aplicación de las normas técnicas para la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación de la ejecución de los presupuestos respectivos.

c) Preparar los anteproyectos de presupuesto de cada uno de los programas que la integren dentro de los límites financieros establecidos.

d) Llevar los registros centralizados de ejecución física del presupuesto de la jurisdicción o entidad.

Como vemos, entre las funciones asignadas a los SAF está el asesoramiento y ejecución de los procesos de compras de los bienes y servicios que el Estado necesita para el cumplimiento de su fin último: la satisfacción del bien común.

La D.A.M.E. se encuentra ubicada en calle San Martín 263 de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El lugar de trabajo de los integrantes del equipo de auditoría operativa (a excepción de uno) es la Contaduría General de la Provincia, que se encuentra ubicada en el mismo edificio cito en calle San Martín 263 y también depende del Ministerio de Economía.

Esta cercanía a la repartición auditada permitió reducir costos de

traslado para realizar la mayoría de los procedimientos de auditoría del programa de trabajo, sumando a esto la importante ventaja de conocer a los funcionarios de esa repartición y poder acceder a ellos de manera directa.

Debido a lo antes expuesto, obtuvimos la autorización para poder realizar este trabajo de parte del Ministro de Economía, CPN Jorge Gustavo Jiménez, y de la directora de la D.A.M.E., la C.P.N Aída Esper, quién a su vez nos prestó su valiosa colaboración.

Fue sin duda alguna beneficioso haber elegido a la D.A.M.E., ya que en otra repartición el acceso a sus funcionarios hubiera insumido mucho tiempo, esperando una audiencia con su director para contarles sobre el contenido y finalidad del trabajo.

## **2. Conformación del equipo de auditoría**

El paso siguiente en la planificación de la auditoría operativa de compras fue la conformación del equipo de auditoría. El número de integrantes elegido fue 4, de los cuales 3 se desempeñan como auditores en la Contaduría General de la Provincia. El restante se desempeña laboralmente en el sector privado.

Los integrantes fueron:

**-AUDITOR LIDER / GERENTE AUDITOR:** El C.P.N Gustavo Daniel Abdelnur, quien se desempeña en el Departamento Asesoramiento Contable como especialista en auditoría.

**-AUDITOR OPERATIVO 1:** Alejandra Natalia Jaime, pasante de Contaduría General de la Provincia, se desempeña como auxiliar administrativo en el sector Caja del Departamento Contabilidad.

**-AUDITOR OPERATIVO 2:** Agustín Sampayo, quien se desempeña en el Departamento Asesoramiento Contable como auditor.

**-AUDITOR OPERATIVO 3:** Valeria Ferreri, quien se desempeña como auxiliar administrativa en un estudio jurídico.

Es de destacar la experiencia de varios de los integrantes del

equipo de auditoría, por cuanto la mayor parte de sus tareas diarias consiste en el control y evaluación de los procedimientos de compras y contrataciones de bienes y servicios del Estado Provincial, hecho que sin lugar a dudas repercutió positivamente en el desarrollo del trabajo de campo.

### **3. Entrevista de la visita previa**

Una vez realizadas las actuaciones pertinentes comenzamos con el trabajo de auditoría, dirigiéndonos a la repartición para efectuar el “cuestionario de la visita previa”, a fin de planificar el trabajo en cuanto a procedimientos, tiempos, tipo de informe a efectuar, finalidad, etc.

La contadora Aida Esper nos recibió en su despacho para comenzar con la entrevista. Nos relató cuáles son las funciones de la D.A.M.E, qué cantidad de personal emplea en los distintos sectores, cuales son ellos, sus funciones y personas responsables de los mismos.

En esta entrevista que duró dos horas, también se tocó el tema del universo sobre el que se seleccionó la muestra de auditoría, surgiendo un inconveniente que limitó el alcance del trabajo, ya que la cantidad de expedientes de compras ejecutados según el Decreto Acuerdo N° 22/1 del 23/04/09 (actualmente en vigencia) no era grande, sumado a que muchas de esas actuaciones se encontraban en el H. Tribunal de Cuentas de la Provincia a los efectos de la rendición del gasto.

La misión y funciones de la Dirección de Administración del Ministerio de Economía, según Decreto Acuerdo N° 11/1 del 03/11/03, son las siguientes:

#### **Misión**

Entender en todo lo relacionado con la coordinación y ejecución de las tareas administrativas de apoyo financiero, contable, de compras a las Unidades de Organización dependientes directamente del Ministerio de Economía y de la Secretaría de Estado de Hacienda, asistiendo al Señor Ministro de Economía en la tramitación de los proyectos de instrumentos



legales y actos administrativos y demás documentación originada o que se encuentre en trámite en dicho Ministerio.

### Funciones

- Elaborar, en coordinación con las Unidades de Organización atendidas, el Anteproyecto Anual de Presupuesto, conforme a las necesidades de cada uno de dichos organismos y a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Presupuesto.

- Realizar, en coordinación con las Unidades de Organización atendidas, la ejecución presupuestaria de los créditos asignados a dichos organismos y, en especial, en la gestión del Programa Obligaciones a Cargo del Tesoro, informando de ello a los Organismos Centrales correspondientes.

- Registrar las operaciones que se realicen en el ámbito de su jurisdicción respecto a Movimiento de Fondos y Valores, y Presupuesto.

- Intervenir en la gestión y ejecución de las licitaciones públicas, privadas, concursos de precios y compras directas que se realicen en el ámbito de su competencia, cumplimentando las normas vigentes en la materia.

- Intervenir en los pedidos de transferencias y/o refuerzos de los créditos presupuestarios, y en la tramitación de los créditos reconocidos y de los residuos pasivos, teniendo en cuenta, en su caso, la ejecución del Programa Obligaciones a Cargo del Tesoro.

- Administrar la gestión patrimonial en el ámbito de su competencia, registrando y fiscalizando la existencia de los bienes asignados.

- Entender en todo lo relacionado con el manejo y rendiciones de cuentas de los fondos asignados a los organismos de su competencia, en el término y forma prevista por las normas y disposiciones que rigen la materia.

- Administrar, el Fondo Fijo y la caja chica de cada repartición, en coordinación con las Unidades de Organización atendidas a fin de facilitar los gastos menores de cada sector que no convenga pagar con cheques.

- Controlar y supervisar la recepción y distribución de los elementos adquiridos para sí y los organismos a los que brinda apoyo.

- Ajustar, liquidar y remitir las novedades producidos en los haberes del personal y demás retribuciones, en base a la documentación que reciba de los Organismos de su competencia, procediendo cuando corresponda a su cancelación.

- Informar y asesorar en toda actuación que le sea sometida en materia de su competencia y requerir información de sus dependencias.

- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes en materia administrativa, presupuestaria y contable.

- Atender el despacho y orientar el trámite de los asuntos dirigidos al Ministerio de Economía, procurando su correcto diligenciamiento, manteniendo información permanente y actualizada sobre el estado de la documentación que se tramita en el ámbito de su competencia.

- Brindar información al Señor Ministro de Economía, sobre la marcha de los asuntos originados o en trámite dentro del área.

- Gestionar la documentación de interés del Ministro de Economía, que se encuentre a consideración de autoridades ajenas al ámbito de su competencia.

- Producir los anteproyectos de instrumentos legales, las notas y escritos que emanen del Ministerio de Economía, controlando la correcta aplicación de las disposiciones legales y normas reglamentarias en la confección de dichos anteproyectos. Certificar las copias de las disposiciones emanadas del Ministerio de Economía.

- Decidir el curso de acción de las actuaciones especiales y de los expedientes que constituyan casos atípicos, siempre que por su naturaleza no corresponda tal decisión a la Superioridad.

- Procurar el conocimiento fehaciente de las disposiciones emanadas del Ministerio de Economía o de otros sectores de la Administración Pública Provincial, a las reparticiones del área, cuando el

cumplimiento de las mismas les sea obligatorio.

- Entender en el mantenimiento del archivo de los instrumentos legales emanados del Ministerio de Economía y de aquellos otros que se consideren necesarios para el desenvolvimiento del área.

- Entender en los servicios de Mesa de Entradas y Salidas del Ministerio de Economía.

- Llevar la administración de personal, en el ámbito de su competencia, de acuerdo a la normativa vigente.

- Supervisar los servicios generales y de gestoría del Ministerio de Economía.

- Asistir a la Superioridad en la coordinación operativa en el ámbito de su competencia.

#### **4. Presupuestación de las tareas**

En base a los resultados de la entrevista inicial, la conformación y experiencia del equipo de auditoría, y la envergadura del trabajo a realizar, efectuamos la siguiente presupuestación de tareas:

(P) – Tiempo presupuestado en horas.

(R) – Tiempo real en horas.

(DIF) – Diferencia entre tiempo presupuestado y real.

| N° | DETALLE  | P | R | DIF | FIRMA     | OBSERVACIONES  |
|----|--|---|---|-----|-----------|--|
|    | <b>VISITA PRELIMINAR</b>   |   |   |     |           |  |
| 1  | Selección del Equipo de Auditoría  | 4 | 3 | 1   | A. Lider  |  |
| 2  | Análisis de la normativa aplicable   | 8 | 8 | 0   | A. Op.    |  |
| 3  | Visita inicial y entrevista con el director para tomar conocimiento de los aspectos relevantes de la entidad | 3 | 2 | 1   | G.A y A.O | La dif. Se debe a que la Directora del organismo nos recibió y se puso a ntra. disposición de manera inmediata |

| TRABAJO DE CAMPO |   |     |     |   |               |   |
|------------------|---|-----|-----|---|---------------|---|
| 4                | Cronograma de Tareas de Campo   | 3   | 3   | 0 | A. Lider      |   |
| 5                | Revisión del ambiente de control  | 2   | 2   | 0 | G.A y A.O.    |   |
| 6                | Evaluación del grado de ajuste de las actividades de la entidad al orden previsto (cuestionario al encargado de compras)                                | 3   | 3   | 0 | G.A y A.O.    | Se observa que la repartición tiene un buen funcionamiento y que cumple con el reglamento y los procedimientos                    |
| 7                | Verificar la existencia de un plan anual de compras   | 2   | 1   | 1 | A.O. 3        |   |
| 8                | Análisis de la ejecución presupuestaria de la entidad a fin de determinar si la compra estaba prevista o no y su grado de cumplimiento                  | 3   | 3   | 0 | A.O. 1        |   |
| 9                | Determinación del universo de contrataciones sobre el que se seleccionará la muestra  | 2   | 1   | 1 | G.A.          | La dif. se debe a que el universo no fue tan extenso como se pensaba  |
| 10               | Selección de la muestra de trámite de contrataciones (o exptes) a auditar   | 1,5 | 1,5 | 0 | G.A. y A.O. 3 |   |
| 11               | Comprobación de que los procedimientos llevados a cabo por la repartición se correspondan con la reglamentación vigente                                 | 24  | 22  | 2 | A.O 1 y 2     |   |
| 12               | Revisión de los tiempos insumidos por la gestión de compras   | 2   | 2   | 0 | A.O. 1        |   |
| 13               | Identificación de hechos, circunstancias observables y/o condiciones para una gestión eficaz (pasos innecesarios, demoras)                              | 4   | 4   | 0 | G.A y A.O.    | Se observa que en época de vacaciones hay demoras en las firmas de los funcionarios que deben autorizar o aprobar la contratación |
| 14               | Revisión de las relaciones existentes entre la entidad y los proveedores a fin de verificar situaciones que puedan conspirar con el cumplimiento de los | 3   | 3   | 0 | A.O. 3        |   |

|    |  |   |     |      |                  |  |
|----|--|---|-----|------|------------------|--|
|    | objetivos de la licitación   |   |     |      |                  |  |
| 15 | Evaluación de las actividades de control desarrolladas por la entidad (segregación de funciones, existencia de sistemas de gestión, etc) | 1 | 1   | 0    | G.A. y A.O.      |  |
| 16 | Verificar la precisión y veracidad de la información que administra y suministra la entidad  | 1 |     | 1    | G.A. y A.O.<br>2 |  |
| 17 | Análisis de la existencia de desdoblamientos de los procesos de compras a fin de burlar la licitación pública                            | 2 | 2   | 0    | A.O. 3           |  |
| 18 | Causas de los fracasos e impugnaciones de las licitaciones   | 1 | 0,5 | 0,5  | A.O. 1           | El saldo de balance en el rubro bienes de uso es cero, se imputan como gasto y esto no es correcto por que parte de esos bienes aún tienen vida útil |
| 19 | Revisión de la fundamentación de la adquisición y del procedimiento de compras utilizado   | 2 | 1   | 1    | A.O. 3           | Por lo general se obvia la licitación pública argumentando necesidad y urgencia (motivo encuadrado en el art 59 LAF 2do inc)                         |
| 20 | Toma de Inventario   | 3 | 3,5 | -0.5 | G.A. y A.O.      | Se demoró más de lo pensado en función a que las planillas de inventario estaban desactualizadas   |
| 21 | Revisión de la tarea de campo realizada  | 4 | 4   | 0    | A. Lider         |  |
|    | <b>VISTA FINAL</b>   |   |     |      |                  |  |
| 22 | Auditorías anteriores: verificar la existencia de las observaciones realizadas en los informes pertinentes                               | 1 | 0   | 1    |                  | No se observaron informes anteriores   |

|                       |  |             |   |    |             |  |
|-----------------------|--|-------------|---|----|-------------|--|
| 23                    | Elaboración de recomendaciones                                   | 4           | 6 | -2 | G.A. y A.O. |  |
| 24                    | Elaboración del borrador del informe                             | 3           | 3 | 0  | A.L. y A.O. |  |
| 25                    | Revisión del informe con la Directora de la repartición auditada | 3           | 4 | -1 | A.L. y A.O. |  |
| 26                    | Elaboración del informe definitivo                               | 2           | 2 | 0  | A.L. y A.O. |  |
| 27                    | Presentación del informe de auditoría                            | 1           | 1 | 0  | A. Lider    |  |
| <b>TOTAL DE HORAS</b> |  | <b>92,5</b> |   |    |             |  |

### 5. Cronograma de tareas

Tal como explicamos en los capítulos anteriores, en el cronograma de tareas se cruzan los tiempos previstos para cada uno de los pasos de la auditoría operativa con los integrantes del equipo de auditoría que estarán a cargo de su ejecución.

| TAREA                                   | AUDITOR OPERATIVO LIDER | GERENTE AUDITORIA OPERATIVA | AUDITORES OPERATIVOS |
|---|-------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Cuestionario visita previa              | 2 hs                    |                             |                      |
| Visita previa                           | 1 hs                    |                             |                      |
| Selección del equipo auditoría          | 4 hs                    |                             |                      |
| Cronograma de tareas de campo           | 3 hs                    |                             |                      |
| Trabajo de campo de auditoría           |                         | 64,5 hs                     |                      |
| Revisión de la tarea de campo realizada | 4 hs                    |                             |                      |
| Elaboración de recomendaciones          | 4 hs                    |                             |                      |

|   |      |  |
|---|------|--|
| Elaboración del borrador del informe                          | 4 hs |  |
| Revisión del informe con la dirección de repartición auditada | 3 hs |  |
| Elaboración del informe definitivo                            | 2 hs |  |
| Presentación del informe de auditoría                         | 1 hs |  |

**6. Programa de trabajo. Evidencia de auditoría y papeles de trabajo**

Para la recolección de la evidencia de auditoría sobre la cuál se apoyaron nuestras observaciones y recomendaciones, aplicamos los procedimientos detallados en el Capítulo V.

De tal forma, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

***1º) Análisis de la normativa aplicable en la entidad.***

Una vez definida la presupuestación de tareas, los auditores operativos comenzamos con el análisis de la normativa para adquirir conocimiento del tema.

Para las compras y contrataciones de bienes y servicios, las reparticiones de la Administración Pública Provincial se rigen por las siguientes normas y reglamentos:

- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control N° 6.970.
- Decreto Acuerdo N° 22/1 del 23/04/09 – Reglamento de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios.
- Decreto N° 190/3 (ME) del 05/02/10 – Manual de Procedimiento de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios.

- Decreto N° 1.540/3 (ME) del 20/05/08 – Escala de Contrataciones de Bienes y Servicios, la cual establece el procedimiento de compras a utilizar (Licitación Pública o Privada, Concurso de Precios, o Contratación Directa), conforme el monto de la contratación.

### ***2º) Revisión del ambiente de control de la entidad.***

En una de las visitas preliminares en la repartición se consultó sobre diferentes aspectos vinculados con los alcances del control en las actividades de la repartición. De dicho relevamiento resultó lo siguiente:

- Normas generales de control interno: En la repartición, al igual que en todo el sector público, no existen normas generales de control interno.

- Manuales de perfiles de puestos: No existen dichos manuales. Esto tiene implicancia en la falta de preparación y capacitación para ocupar los diferentes puestos de trabajo. Como consecuencia de esto, al momento de asignar un encargado a cada función, no es posible cotejar sus cualidades profesionales con los requerimientos del cargo.

- Manual de cuentas e instructivos: Fueron necesarios para verificar la correcta imputación contable y presupuestaria de las compras auditadas.

La inexistencia de normas generales de control interno y manuales de perfiles de puestos, generó dudas respecto al conocimiento que tiene el personal acerca su compromiso con las actividades y objetivos de la repartición.

Asimismo, fue necesario evaluar los conocimientos e idoneidad del encargado de compras. A tal fin, se le entregó un cuestionario sobre el Reglamento de Compras, destinado al Encargado de Compras de la Dirección de Administración del Ministerio de Economía, cuyos resultados se detallan a continuación:

Cuestionario Evaluación sobre el Reglamento de Compras y Contrataciones de bienes y servicios



A los efectos de evaluar el grado de ajuste de las actividades de la repartición al orden previsto en la normativa vigente, el día 19 de Agosto nos presentamos en la repartición para entrevistar al encargado de compras, Sr. Fernando Brandan.

Previamente solicitamos a la Sra. Directora, C.P.N. Aída Esper, autorización para realizar dicho cuestionario/evaluación.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. En la Licitación Pública, ¿a quiénes se deberá comunicar las convocatorias?

Las convocatorias, en el caso de las licitaciones públicas, se deberán comunicar a la Secretaria de Estado de Prensa y Difusión, al Boletín Oficial y al Honorable Tribunal de Cuentas.

2. ¿Por cuántos días y con qué antelación deberán publicarse las convocatorias para una Licitación Pública?

La publicación en el Boletín Oficial deberá ser por el término de 4 (cuatro) días, con por lo menos 10 (diez) días de antelación a la fecha fijada para la apertura de sobres, los que serán contados a partir del día siguiente al de la última publicación en el Boletín Oficial. En el caso de la Secretaria de Estado de Prensa y Difusión, la publicación se realiza desde la fecha del primer día de publicación en el Boletín Oficial, hasta la fecha fijada para la apertura de sobres.

3. ¿Qué información deben contener los avisos del Llamado a Licitación Pública?

Los avisos de los llamados a licitación pública deberán contener la siguiente información:

- Denominación del Organismo licitante.
- Objeto de la contratación.
- Número de Expte. y nº de licitación.

- Lugar, fechas y horarios fijados para retirar los pliegos, realizar consultas sobre los mismos y presentar las propuestas.

- Valor del pliego.

- Lugar, fecha y hora fijados para la apertura de los sobres.

4. ¿Qué tipos de garantías se deben constituir en el procedimiento de la Licitación Pública?

Las garantías que se deben constituir en una licitación pública son las siguientes:

- Garantía de mantenimiento de la oferta, la que deberá ser por un 4% sobre el monto total de la oferta.

- Garantía de ejecución de contrato, la que deberá ser por un 10% sobre el valor adjudicado y se integra con el importe correspondiente a la garantía constituida para el mantenimiento de la oferta.

5. En las Licitaciones que realicen las reparticiones de la Administración Central, ¿a favor de quién se constituyen las garantías? Y en el caso de los Organismos Descentralizados y Autárquicos?

En las licitaciones que realicen las reparticiones de la Administración Central, las garantías se deben constituir a favor del Superior Gobierno de la Provincia de Tucumán, y en el caso de Organismos Descentralizados o Autárquicos, las mismas se deben constituir a favor del Organismo licitante.

6. ¿En qué casos los oferentes y adjudicatarios quedan eximidos de la obligación de constituir garantías?

Los oferentes y adjudicatarios quedan eximidos de constituir garantías en las contrataciones entre entidades estatales, en contrataciones de avisos publicitarios y en las locaciones de inmuebles.

7. Las propuestas de los oferentes, ¿por cuántos días deben ser

puestas a la vista de los demás?

Las propuestas deben ser puestas a la vista de los oferentes por el término de 3 (tres) días hábiles, los que serán contados a partir del día siguiente al de la apertura de sobres.

8. Cuando fracase una Licitación por no existir ninguna oferta conveniente, ¿qué se debe hacer?

Cuando fracase una licitación pública por no existir oferta conveniente, se deberá realizar un segundo llamado, salvo que se fundamenten razones de urgencia o emergencia, y se encuadre en el Art. 59, inc.2 de la Ley de Administración Financiera.

9. El Dictamen de la Comisión de Preadjudicación ¿es vinculante a los efectos de la decisión que en definitiva adopte el órgano administrativo competente?

El Dictamen de la Comisión de Preadjudicación no es vinculante a los efectos de la decisión que en definitiva adopte el órgano administrativo competente.

10. ¿En cuánto tiempo debe expedirse la Comisión de Preadjudicación, una vez recepcionadas las actuaciones?

La Comisión de Preadjudicación debe expedirse en el término de 7 (siete) días hábiles contados a partir de la fecha de recepción de las actuaciones.

11. Si se adjudica una cantidad menor a la solicitada o no hay adjudicación, ¿se debe indemnizar al oferente?

Si se adjudica una cantidad menor a la solicitada o no hay adjudicación, no se deberá indemnizar a los oferentes.

12. ¿Hasta cuánto se puede incrementar las cantidades a adjudicar?

Las cantidades a adjudicar se pueden incrementar hasta un 20%.

13. En la Licitación Privada como mínimo cuántas invitaciones deben hacerse? Y en el Concurso de precios?

En el caso de las licitaciones privadas se deberán cursar por lo menos 5 (cinco) invitaciones, y en caso de los concurso de precios por lo menos 3 (tres) invitaciones.

14. ¿Se consideran las ofertas presentadas por oferentes no invitados?

Si se consideran las ofertas presentadas por oferentes no invitados.

¿En el Concurso de Precios deben constituirse garantías?

En los concursos de precios no deben constituirse garantías.

15. ¿Cuáles son los procedimientos de compras vigentes?

Los procedimientos de compras vigentes son:

- Licitación Pública
- Licitación Privada
- Concurso de Precios
- Contratación Directa

Asimismo en el art. 92 del Anexo Decreto Acuerdo N°22/1 del 23/04/2009 se contemplan las siguientes modalidades de contratación:

- Convenio marco
- Con orden de compra abierta
- Compra diferida
- Compra unificada
- Con precio máximo
- Lave en mano
- Subasta inversa

De dicho cuestionario observamos que el grado de acierto en las

respuestas fue del 96,67/100, por lo que consideramos muy satisfactorio el nivel de conocimiento y capacitación del encargado de compras

**3º) Evaluación del grado de ajuste de las actividades de la entidad al orden previsto, mediante la ejecución de pruebas de cumplimiento.**

A través del relevamiento inicial de las actividades de la Dirección de Administración del Ministerio de Economía, observamos que el personal no desconoce las normas y procedimientos que le son aplicables al desarrollo de su actividad.

Más allá que en algunos casos los procedimientos no se aplican correctamente, existen la intención permanente de ejecutarlos de la mejor forma posible.

No obstante ello, concluimos que como satisfactorio el resultado del relevamiento efectuado.

**4º) Existencia de un plan anual de compras.**

La entidad no cuenta con un plan anual de compras; esto puede ocasionar demoras en las compras ya que no están programadas, y conducir a un procedimiento de contratación distinto del ideal y general que es la licitación pública.

**5º) Análisis de la ejecución presupuestaria de la entidad, a fin de determinar si la compra estaba prevista o no, y su grado de cumplimiento.**

Ya que este punto va de la mano con el anterior, debemos decir que la falta de existencia de un plan de cuentas y un presupuesto realista que lo respalde puede repercutir en la eficacia, eficiencia y economía de las compras y contrataciones del Estado.

Más aún, a pesar que se efectúan compras de bienes de capital, el presupuesto general de cada año es aprobado sin incluir saldos en las

partidas destinadas a tal fin, como una forma de controlar los gastos en tales conceptos. Además, mediante Decreto N° 15/3 (SH) del 12/01/10 se prohíbe la compra de bienes de capital, salvo en aquellos casos que lo autorice el Poder Ejecutivo.

Ello genera la necesidad de dar intervención al Poder Ejecutivo en cada trámite de compras de bienes de capital, lo que genera retrasos innecesarios en los procesos de compras.

En nuestra opinión, la mejor forma de controlar el monto de los gastos es a través de la aprobación de un presupuesto realista, coordinado con un plan anual de compras, que incluya las partidas necesarias para asegurar el éxito de la gestión durante todo el período y el normal desenvolvimiento de las reparticiones. Lamentablemente, ello no es así en el Estado Provincial. El resultado del análisis no es satisfactorio.

***6º) Determinación del universo de contrataciones sobre el que se seleccionará la muestra.***

Durante la entrevista preliminar, la directora de la repartición nos adelantó que el universo de contrataciones no era extenso, ya que la mayor parte de los trámites de compras se encontraban en rendición ante el H. Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Asimismo, comprometió al Encargado de Compras (Sr. Fernando Brandan) para que realice la recopilación de los expedientes.

El universo estaba compuesto por treinta expedientes variados, según el tipo de trámite a efectuar: Licitación Pública, Licitación Privada, Concurso de Precios y Contratación Directa.

Se observa que en la mayoría de los expedientes que conforman el universo, los bienes y servicios contratados no fueron prestados o recibidos ni tampoco se encontraba cancelada la deuda con el proveedor al momento de la auditoría.

**7º) Selección de la muestra de trámites de contrataciones (o expedientes) a auditar.**

Una vez puestos a disposición los expedientes de compras, se comenzó con la selección.

El muestreo fue realizado mediante una técnica combinada, utilizando métodos estadísticos y también basándonos en la experiencia del auditor líder.

Como los expedientes de contrataciones no tienen una numeración separada del resto de los trámites de una repartición, una vez identificados los mismos, se asignó un número correlativo a cada uno del uno al treinta.

Teniendo en cuenta el procedimiento detallado en el Capítulo V, los expedientes seleccionados fueron 17 y se detallan a continuación:

| <b>Nº de Expedientes seleccionados</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>1</b>                               | 21.524/377-2.009  |
| <b>2</b>                               | 113/369 – 2.009   |
| <b>3</b>                               | 5.183/377 - 2.010 |
| <b>4</b>                               | 135/369 – 2.010   |
| <b>5</b>                               | 050/370 – 2.009   |
| <b>6</b>                               | 344/375 – 2.010   |
| <b>7</b>                               | 283/370 – 2.009   |
| <b>8</b>                               | 1079/370 – 2.009  |
| <b>9</b>                               | 057/369 – 2.010   |
| <b>10</b>                              | 322/369 – 2.010   |
| <b>11</b>                              | 899/370 – 2.009   |
| <b>12</b>                              | 319/371 – 2.009   |

|    |                    |
|----|--------------------|
| 13 | 912/369 – 2.009    |
| 14 | 6195/377 – 2.010   |
| 15 | 314/369 – 2.009    |
| 16 | 564/375 – 2.010    |
| 17 | 959/375; 1.041/375 |

**8º) Comprobación que los procedimientos aplicados por la repartición auditada se correspondan con la reglamentación vigente.**

Este punto será analizado en el punto 17 del programa de trabajo.

**9º) Revisión de los tiempos insumidos por la gestión de compras.**

Este punto será analizado en el punto 17 del programa de trabajo.

**10º) Identificación de hechos, circunstancias observables y/o condiciones para una gestión eficaz (por ejemplo pases innecesarios, demoras, etc.).**

Este punto será analizado en el punto 17 del programa de trabajo.

**11º) Revisión de las relaciones existentes entre la entidad y los proveedores, a fin de verificar situaciones que puedan conspirar con el cumplimiento de los objetivos de la licitación:**

Se observó que siempre son los mismos proveedores los que se presentan como oferentes en los llamados, y que son pocos los interesados en contratar con el Estado Provincial.

Esto podría ocurrir por diferentes motivos, como ser que para presentarse deben cumplir con un considerable número de requerimientos burocráticos que no aportan demasiado a la eficacia y eficiencia de los procesos de compras, y al cumplimiento de su objetivo primordial: comprar



los bienes que el Estado necesita, en el menor tiempo posible y al mejor precio disponible en plaza (por ejemplo, presentar certificado de libre deuda, ocasionando permanentemente un gasto para ellos; esto podría evitarse con la creación de un registro único de proveedores el Estado).

**12º) Evaluación de las actividades de control desarrolladas por la entidad (segregación de funciones adecuada, existencia de un sistema de gestión eficaz, etc.).**

Se verificó que, en general, la segregación de las funciones claves es adecuada:

El área que realiza la solicitud de compras es distinta de la que autoriza la misma.

El área que confecciona los pliegos es distinta de la que evalúa las ofertas presentadas. Esta última es la Comisión de Preadjudicación, que es un órgano colegiado dependiente de la repartición solicitante.

Los funcionarios que autorizan y aprueban los trámites de compras y contrataciones son aquellos previstos por la escala de contrataciones (Decreto N° 1.540/3 del 20/05/08).

El encargado de compras es distinto de la persona que maneja los créditos presupuestarios.

**13º) Precisión y veracidad de la información que administra y suministra la entidad.**

No se han detectado en los trámites de compras auditados, hechos o circunstancias que vulneren la transparencia de los procesos. Esto es muy importante para el buen funcionamiento del sistema de control interno y el éxito de la gestión.

**14º) Análisis de la existencia de desdoblamientos de los procesos de compras, a fin de burlar la licitación.**

En lo relativo a este punto, la repartición tiende a unir las compras

de manera de realizar una contratación de mayor escala. En este sentido se observó que se juntaron dos expedientes iniciados de manera individual como Concursos de Precios para realizar una Licitación Privada.

Este es un aspecto relevante a resaltar y que garantiza la transparencia de los procesos de compras.

**15º) Causa de los fracasos e impugnaciones de las licitaciones.**

Se observó en la muestra que hubo sólo un fracaso de un proceso licitatorio, debido a la falta de presentación de la documentación faltante por parte de los oferentes.

**16º) Revisión de la fundamentación de la adquisición y del procedimiento de compras utilizado.**

Este punto será analizado en el punto 17 del programa de trabajo.

**17º) Evaluación del cumplimiento del reglamento de compras en los siguientes aspectos del proceso licitatorio: Este punto se analizará en el título siguiente.**

Las conclusiones de la aplicación de este procedimiento del programa de trabajo se reflejan los siguientes papeles de trabajo:

**Análisis de la muestra de auditoría**

**REPARTICION:** Dirección General de Catastro

**FECHA:** 25/08/2.009

**EXPTE:** 21.524/377-2.009

**ASUNTO:** Provisión de Bidones de Agua

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Privada

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO | OBSERVACIONES  |
|--|--------|--------|--|
| 1) Solicitud de compra   | SI     | ---    | La solicitud tiene la firma del Director de Catastro.-                         |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras         | SI     | 8 Días | Se observa intervención de Asesoramiento Contable, la cual insumió 1 día.-     |
| 3) Dictamen del Servicio Jurídico                              | SI     | 7 Días | -----  |
| 4) Emisión del Acto Administrativo de autorización del llamado | SI     | ---    | -----  |
| 5) Envío de Invitación   | SI     | 7 Días | -----  |
| 6) Acta de Apertura  | SI     | 6 Días | De las 5 invitaciones solo se recibe 1 propuesta de Juan Manuel Piqué \$6500.- |
| 7) Comisión de   | SI     | 7 Días | Se observa que la Comisión   |

|  |    |         |   |
|--|----|---------|---|
| Preadjudicación de Catastro                            |    |         | de Preadjudicación eleva el Acta al Director de Catastro y este confirma el dictamen de dicha Comisión. El Director envía nota al secretario solicitando aprobación.- |
| 8) Informe del Servicio Administrativo                 | NO | ---     | Se observa que el Servicio Administrativo no realizo el informe.-   |
| 9) Control Interno Preventivo (Asesoramiento Contable) | SI | 1 Día   | -----   |
| 10) Servicio Jurídico previo a la Aprobación           | SI | 3 Días  | -----   |
| 11) Acto Administrativo                                | SI | 9 Días  | -----   |
| 12) Notificación al Proveedor                          | SI | 10 Días | -----   |
| 13) Orden de Compra                                    | NO | ---     | -----   |
| 14) Garantía de Cumplimiento del Contrato              | SI | ---     | -----   |
| 15) Entrega de los Bienes y Facturación                |    | ---     | -----   |
| 16) Pago   |    | ---     | -----   |
| 17) Servicio Administrativo Contable                   | NO | ---     | -----   |
| 18) Asesoramiento Contable                             | NO | ---     | -----   |

|                                   |    |         |       |
|-----------------------------------|----|---------|-------|
| 19) Aprobación para rendir cuenta | NO | ---     | ----- |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>            |    | 56 Días |       |

**Otras Observaciones:** Se observa que en la fecha en la que se inicia la contratación aun no se encontraba vigente el Manual de Procedimiento, a pesar de que en la practica se seguía un procedimiento similar al hoy vigente Manual de Procedimiento, ya que la confección de este último se basó en esas practicas.

**REPARTICION:** Dirección de Informática del Ministerio de Economía (D.I.M.E.)

**FECHA:** 02/03/2.010

**EXPTE:** 113/369 – 2.009

**ASUNTO:** Eleva la segunda Campaña de Concientización de Seguridad de la Informática.

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES   |
|--|--------|---------|---|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI     | ---     | La solicitud se dirige al Ministerio de Economía, dando este el visto bueno sobre la misma (Autorizando el Concurso de Precios).- |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | 8 Días  | -----   |
| 3) Confecciona y Remite invitación                     | SI     | 8 Días  | -----   |
| 4) Acta de Apertura                                    | SI     | 5 Días  | Se observa que se remiten las actuaciones a la DIME para informe de su competencia.-  |
| 5) Acta de Preadjudicación                             | SI     | 32 Días | Se observa que pasan las actuaciones a la   |

|  |    |         |   |
|--|----|---------|---|
|  |    |         | DIME para informe de su competencia<br>demorándose la misma 16 días para remitir el expediente al SAF, plazo excesivo. También se observa que se solicita a los oferentes que presenten documentación faltante, habiendo pasado ya 25 días del Acta de Apertura.- |
| 6) Informe con imputación presupuestaria y solicitud de aprobación | SI | 1 Día   | -----   |
| 7) Análisis de Contaduría (Asesoramiento Contable)                 | SI | 1 Día   | -----   |
| 8) Acto Administrativo   | SI | 14 Días | Se observa intervención de Asesoría Letrada emitiendo dictamen legal previo al Acto Administrativo.-  |
| 9) Notificación al Proveedor                                       | SI | 4 Días  | -----   |
| 10) Orden de Compra  | SI | ---     | Esta a la espera del duplicado sellado por Rentas.-   |
| 11) Entrega de los Bienes y  | NO | ---     | -----   |

|                        |    |         |       |
|------------------------|----|---------|-------|
| Facturación            |    |         |       |
| 12) Ordenado a Pagar   | NO | ---     | ----- |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b> |    | 65 Días |       |

**Otras Observaciones:** El plazo de 65 días hábiles es muy excesivo para una contratación simple como es el Concurso de Precios, observándose las mayores demoras en el punto 5) Acta de Preadjudicación; el organismo licitante tarda en remitir el expediente al SAF luego del informe de su competencia y el Servicio Administrativo deja transcurrir mucho tiempo para pedir que se complete la documentación.



**REPARTICION:** Dirección General de Catastro

**FECHA:** 19/03/2.010

**EXPTE:** 5.183/377 - 2.010

**ASUNTO:** Provisión de Bidones de Agua

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Privada

| <b>DETALLE</b>   | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|--|---------------|---------------|---|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI            | 4 Días        | Se observa intervención de Asesoría Legal que insumió 3 días, esto no esta previsto en el Manual de Procedimiento.- |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI            | 3 Días        | Se observa intervención de Asesoramiento Contable, que insumió 2 días.-   |
| 3) Dictamen Legal                                      | SI            | 4 Días        | -----   |
| 4) Acto Administrativo de autorización del llamado     | SI            | 4 Días        | -----   |
| 5) Cursar Invitaciones                                 | SI            | 5 Días        | -----   |
| 6) Acta de Apertura                                    | SI            | 6 Días        | De las 5 invitaciones solo se recibe 1 propuesta de Juan Manuel Piqué.-   |

|   |    |         |   |
|---|----|---------|---|
| 7) Comisión de Preadjudicación              | SI | 7 Días  | Se observa errores en la confección del Acta. La misma se realizo sobre un modelo.- |
| 8) Informe del Servicio Administrativo      | SI | 1 Día   | -----   |
| 9) Control Interno - Asesoramiento Contable | SI | 1 Día   | -----   |
| 10) Servicio Jurídico                       | SI | 8 Días  | -----   |
| 11) Acto Administrativo                     | SI | 5 Días  | -----   |
| 12) Notificación al Proveedor               | SI | 29 Días | Por más que este dentro de los plazos nos parece excesivo el tiempo transcurrido.-  |
| 13) Orden de Compra                         | SI | 1 Día   | Esta a la espera del duplicado del sellado por Rentas.-                             |
| 14) Garantía de Cumplimiento del Contrato   | SI | ---     | -----   |
| 15) Entrega de los Bienes y Facturación     | NO | ---     | El tramite esta en curso.-  |
| 16) Pago                                    | NO | ---     | -----   |
| 17) Servicio Administrativo                 | NO | ---     | -----   |
| 18) Asesoramiento Contable                  | NO | ---     | -----   |
| 19) Aprobación para rendir                  | NO | ---     | -----   |

|                        |  |         |  |
|------------------------|--|---------|--|
| cuenta                 |  |         |  |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b> |  | 78 Días |  |

**Otras Observaciones:** Nos parece excesivo el plazo de 78 días hábiles para realizar una compra de bidones de agua, ya que se trata de un tramite simple que aún no esta concluido y no se ha provisto a la Repartición de dichos bidones de agua.

**REPARTICION:** Ministerio de Economía (Dirección de Despacho)

**FECHA:** 11/03/2.010

**EXPTE:** 135/369 – 2.010

**ASUNTO:** Solicitud de compra de Aires Acondicionados

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Privada

| <b>DETALLE</b>   | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
|--|---------------|---------------|--|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI            | ---           | -----  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI            | 2 Días        | Se observa que el Organismo no cuenta con crédito presupuestario suficiente. Interviene Contaduría y Presupuesto. Se dota de crédito presupuestario a dicho ministerio para la compra de Bienes de Uso por la suma de \$150.000,00.- |
| 3) Dictamen Legal del Servicio Jurídico                | SI            | 16 Días       | Nos parece excesivo el plazo de 16 días hábiles para la emisión del Dictamen Legal.-   |
| 4) Acto Administrativo de autorización                 | SI            | 6 Días        | -----  |

|                                |    |        |  |
|--------------------------------|----|--------|--|
| 5) Cursar Invitaciones         | SI | 2 Días | Se cursaron 5 invitaciones, 2 de las cuales fueron realizadas con 4 días de anticipación a la fecha de apertura.-  |
| 6) Acta de Apertura            | SI | 6 Días | Se observa que la firma "Refrigeración del Norte S.R.L." presenta el documento de garantía a nombre del Ministerio de Economía y no del Superior Gobierno de la Provincia como debería ser, haciendo constar esta observación en el Acta de Apertura.-                                       |
| 7) Comisión de Preadjudicación | SI | 8 Días | Se observa que la firma "Refrigeración del Norte S.R.L." presento correctamente el documento de garantía.<br><br>Se da intervención a la Dirección de Asistencia Técnica para que se expida sobre lo observado en el Acta de Apertura, esto no esta previsto en el Manual de Procedimiento.- |

|  |    |                |                            |
|--|----|----------------|----------------------------|
| 8) Informe del Servicio Administrativo                 | SI | ---            | -----                      |
| 9) Control Interno Preventivo (Asesoramiento Contable) | SI | 3 Días         | -----                      |
| 10) Servicio Jurídico (Control previo a la Aprobación) | SI | 5 Días         | -----                      |
| 11) Acto Administrativo de Aprobación                  | SI | 7 Días         | -----                      |
| 12) Notificación al Proveedor                          | SI | 3 Días         | -----                      |
| 13) Orden de Compra                                    |    | ---            | -----                      |
| 14) Garantía de Cumplimiento del Contrato              | SI | ---            | -----                      |
| 15) Entrega de los Bienes y Facturación                | NO | ---            | El tramite esta en curso.- |
| 16) Pago   | NO | ---            | -----                      |
| 17) Servicio Administrativo                            | NO | ---            | -----                      |
| 18) Asesoramiento Contable                             | NO | ---            | -----                      |
| 19) Aprobación para rendir cuenta                      | NO | ---            | -----                      |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                                 |    | <b>58 Días</b> |                            |

**Otras Observaciones:** Se observa la falta de antelación para cursar invitaciones.-

**REPARTICION:** Secretaria de Estado de Hacienda (Intendencia)

**FECHA:** 05/02/2.009

**EXPTE:** 050/370 – 2.009

**ASUNTO:** Servicio de mantenimiento del sistema de bombeo.

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios.

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES  |
|--|--------|---------|--|
| 1) Solicitud de contratación                           | SI     | ---     | -----  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | 12 Días | Se observa intervención de Asesoría Legal de Secretaria de Estado de Hacienda que remite las actuaciones a Contaduría General. Interviene Asesoría Legal por segunda vez y de la misma forma Dirección General de Presupuesto.<br><br>Se observa también que para autorizar el llamado a un concurso de precios hubiera bastado solo con el visto bueno en la solicitud de compras sin emitirse una Resolución.- |
| 3) Envío de invitaciones                               | SI     | 5 Días  | -----  |

|  |    |         |  |
|--|----|---------|--|
| 4) Acta de Apertura  | SI | 6 Días  | Se observa que solo se recibió una propuesta.-   |
| 5) Acta de Preadjudicación   | SI | 6 Días  | Se remiten las actuaciones a la Intendencia de la Secretaria de Estado de Hacienda para informe de su competencia.-  |
| 6) Informe con Imputación Presupuestaria y solicitud de autorización | SI | ---     | -----  |
| 7) Asesoramiento Contable  | SI | 1 Días  | -----  |
| 8) Acto Administrativo   | SI | 51 Días | <p>Se observa intervención de Asesoría Legal previo al Acto de Aprobación, nos parece excesivo el plazo para emitir la Resolución.</p> <p>También se observa que se cambio la imputación presupuestaria imputando \$4400 del Presupuesto General 2009 y \$1100 del Presupuesto General 2010. Interviniendo Presupuesto Asesoría letrada antes de la Resolución que rectifica</p> |



|   |    |         |                                |
|---|----|---------|--------------------------------|
|   |    |         | la imputación presupuestaria.- |
| 9) Comunicación al proveedor            | SI | 1 Día   | -----                          |
| 10) Orden de compra                     | NO | ----    | -----                          |
| 11) Entrega de los bienes y facturación | NO | ----    | -----                          |
| 12) Pago                                | NO | ----    | -----                          |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                  |    | 81 Días |                                |

**Otras Observaciones:** Se observa que en la fecha en la que se inicia la contratación aun no se encontraba vigente el Manual de Procedimiento, a pesar que en la practica se seguía un procedimiento similar al hoy vigente Manual de Procedimiento.-

Nos parece muy excesivo el plazo de 81 días para un concurso de precios, observándose la mayor demora en el punto 8 (Acto Administrativo de Aprobación), debido a un cambio en la imputación presupuestaria que se hubiera evitado con un correcto análisis previo al informe con la imputación presupuestaria.-

**REPARTICION:** Contaduría General de la Provincia

**FECHA:** 17/02/2.010

**EXPTE:** 344/375 – 2.010

**ASUNTO:** Contratación del Servicio Integral de Fotocopiado

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Privada

| <b>DETALLE</b>  | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                                |
|---|---------------|---------------|---|
| 1) Solicitud de compra                                  | SI            | ---           | -----   |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras  | SI            | 1 Día         | Se observa intervención de Asesoramiento Contable.- |
| 3) Dictamen Legal de la Dirección de Asistencia General | SI            | 3 Días        | -----   |
| 4) Acto Administrativo de autorización del llamado      | SI            | 4 Días        | Firma Ministro (Jefe de Repartición)                |
| 5) Cursar Invitaciones                                  | SI            | 2 Días        | -----   |
| 6) Acta de Apertura                                     | SI            | 6 Días        | Ofrecieron propuesta 2 de los 6 invitados.-         |
| 7) Acta de Preadjudicación                              | SI            | 3 Días        | -----   |
| 8) Informe del Servicio Administrativo                  | SI            | 1 Día         | -----   |
| 9) Control Interno Preventivo (Asesoramiento Contable)  | SI            | 1 Día         | -----   |

|   |    |                |  |
|---|----|----------------|--|
| 10) Servicio Jurídico – Dictamen Legal    | SI | 14 Días        | -----  |
| 11) Acto Administrativo                   | SI | 4 Días         | Se observa la firma del Ministro en el Acto Administrativo de Aprobación.-   |
| 12) Notificación al Proveedor             | SI | 1 Día          | Se observa comunicación a la Dirección General de Compras y Contrataciones.- |
| 13) Orden de Compra                       | SI | 7 Días         | Se recibio el duplicado del sellado por Rentas.-                             |
| 14) Garantía de Cumplimiento del Contrato | SI | ---            | -----  |
| 15) Entrega de los Bienes y Facturación   | NO | ---            | El tramite esta en curso.-   |
| 16) Pago                                  |    | ---            | -----  |
| 17) Servicio Administrativo               | NO | ---            | -----  |
| 18) Asesoramiento Contable                | NO | ---            | -----  |
| 19) Aprobación para rendir cuenta         | NO | ---            | -----  |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                    |    | <b>47 Días</b> |  |

**REPARTICION:** Secretaria de Estado de Hacienda (Intendencia)

**FECHA:** 22/04/2.009

**EXPTE:** 283/370 – 2.009

**ASUNTO:** Contratación de Servicios de Fumigación

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios

| <b>DETALLE</b>   | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
|--|---------------|---------------|--|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI            | ---           | -----  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI            | 31 Días       | <p>Se observa que el SAF solicita autorización remitiéndose el expediente a Secretaria de Estado de Hacienda, esta remite el expediente a Contaduría General para informe de su competencia.</p> <p>También se observa errores en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares:</p> <p>Se coloca cláusula en las pólizas de renunciar a iniciar acciones contra la Secretaria de Estado de Hacienda.</p> <p>En caso de incumplimiento, la exclusión por 6 meses y</p> |

|  |    |         |   |
|--|----|---------|---|
|  |    |         | <p>la exclusión definitiva, no es factible, el registro sancionatorio a aplicar es el del Dto. Acuerdo 22/1-2009.</p> <p>Se debe informar que debería contar con cuenta abierta en el Banco del Tucumán.-</p> |
| 3) Acto Administrativo de autorización                               | SI | 11 Días | Se observa dictamen de Asesoría Legal antes de la autorización que es firmada por el Secretario de Estado de Hacienda.-   |
| 4) Confección y envío de Invitaciones                                | SI | 1 Día   | -----   |
| 5) Acta de Apertura  | SI | 5 Días  | Se observa en el Acta que falta documentación a presentar por el único oferente, como no la presenta se aconseja declarar fracasado el Concurso.-   |
| 6) Acta de Preadjudicación   | SI | 5 Días  | -----   |
| 7) Análisis de Asesoramiento Contable para Informe de su Competencia | SI | 4 Días  | Se observa que se aconseja que para acceder a declarar fracasado el Concurso deberá emitirse Resolución del Secretario de Hacienda.   |

|  |    |         |   |
|--|----|---------|---|
|  |    |         | También se observa intervención de Asesoría Legal. El SAF pide autorización para un segundo llamado.-   |
| 8) Acto Administrativo de autorización a un segundo llamado              | SI | 6 Días  | -----   |
| 9) Cursado de Invitaciones   | SI | 2 Días  | -----   |
| 10) Acta de Apertura   | SI | 4 Días  | Los oferentes vuelven a presentar la documentación en forma incompleta, se le solicita a los mismos que completen la documentación habiendo pasado ya el plazo de 72 horas para hacerlo.- |
| 11) Acta de Preadjudicación  | SI | 14 Días | Se aconseja declarar fracasado el Concurso porque nuevamente no se presento la documentación.-  |
| 12) Acto Administrativo (Resolución para declarar fracasado el Concurso) | SI | 12 Días | Se observa que antes se dio intervención a Asesoramiento Contable para informe de su competencia y también a Asesoría Legal.-   |
| 13) Comunicación a los oferentes sobre el fracaso                        | SI | 1 Día   | -----   |

|                        |  |         |  |
|------------------------|--|---------|--|
| del Concurso           |  |         |  |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b> |  | 96 Días |  |

**Otras Observaciones:** Se realiza un segundo llamado a Concurso de Precios que también fracasa porque los oferentes no presentaron la documentación correspondiente.

Si persiste la necesidad de comprar, debería efectuarse un Concurso de Precios nuevo o directamente una Contratación Directa.-

**REPARTICION:** Secretaria de Estado de Hacienda (D.A.M.E.)

**FECHA:** 04/12/2.009

**EXPTE:** 1079/370 – 2.009

**ASUNTO:** Contratación de Servicio de Fotocopiado

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO | OBSERVACIONES   |
|--|--------|--------|---|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI     | 9 Días | Se observa que Secretaria de Estado en vez de firmar la solicitud, pasa las actuaciones a Asesoramiento Contable.<br><br>La autorización se realiza mediante Resolución, bastando para un Concurso de Precios el visto bueno en la solicitud.<br><br>Se observa también que Secretaria de Hacienda remite a Presupuesto.- |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | ---    | -----   |
| 3) Envío de Invitaciones                               | SI     | 1 Día  | -----   |
| 4) Acta de Apertura                                    | SI     | 3 Días | -----   |



|  |    |         |  |
|--|----|---------|--|
| 5) Acta de Preadjudicación                         | SI | 2 Días  | -----  |
| 6) Informe Imputación Presupuesto                  | SI | ---     | -----  |
| 7) Análisis de Contaduría (Asesoramiento Contable) | SI | 3 Días  | -----  |
| 8) Acto Administrativo de aprobación               | SI | 5 Días  | Se observa Dictamen Legal previo a la Resolución de Aprobación.- |
| 9) Notificación al Proveedor                       | SI | 9 Días  | -----  |
| 10) Orden de Compra                                | NO | ---     | -----  |
| 11) Entrega de los Bienes y Facturación            | NO | ---     | -----  |
| 12) Pago   | NO | ---     | -----  |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                             |    | 32 Días |  |

**Otras Observaciones:** Se observa que la Delegada de Apoyo de Secretaria de Estado de Hacienda envió las actuaciones a personas o lugares que no correspondían, antes de autorizar el llamado a Concurso de Precios. Además, el mismo fue autorizado mediante Resolución, bastando simplemente el visto bueno del jefe de la repartición en la solicitud de compras.

**REPARTICION:** Dirección de Informática del Ministerio de Economía

**FECHA:** 08/02/2.010

**EXPTE:** 057/369 – 2.010

**ASUNTO:** Contratación de un Servicio de Limpieza durante los próximos 6 meses.

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES   |
|--|--------|---------|---|
| 1) Solicitud de contratación                           | SI     | ---     | A efectos de agilizar el tramite, lo ideal no seria una Resolución sino solo el visto bueno en la solicitud.  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | 13 Días | Se observa la intervención al Director de Asistencia Técnica General, también se dio intervención a la Contaduría General pasos que no corresponden según el Manual de Procedimiento.<br><br>Se observa también que se adjunto Pliegos de Bases y Condiciones |

|  |    |                |  |
|--|----|----------------|--|
|  |    |                | Generales.-  |
| 3) Cursó Invitaciones  | SI | 1 Día          | -----  |
| 4) Acta de Apertura  | SI | 9 Días         | Se observa que pasan las actuaciones a la DIME para informe de su competencia.-                                      |
| 5) Acta de Preadjudicación   | SI | 1 Día          | -----  |
| 6) Informe Imputación Presupuestaria                                     | SI | ---            | -----  |
| 7) Análisis de la Contaduría (Asesoramiento Contable)                    | SI | 1 Día          | -----  |
| 8) Acto Administrativo de aprobación                                     | SI | 16 Días        | Se observa que se emite Dictamen Legal previo a la aprobación, esto no esta previsto en el Manual de Procedimiento.- |
| 9) Notificación al Proveedor   | SI | 2 Días         | -----  |
| 10) Recibe del proveedor el duplicado de la Orden de Compra y/o Servicio | SI | 9 Días         | -----  |
| 15) Entrega de los Bienes y Facturación                                  | NO | ---            | -----  |
| 16) Pago   | NO | ---            | -----  |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>   |    | <b>52 Días</b> |  |

**REPARTICION:** Dirección de Informática del Ministerio de Economía

**FECHA:** 21/05/2.010

**EXPTE:** 322/369 – 2.010

**ASUNTO:** Solicitud de adquisición de dos C.P.U. y cuatro monitores

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios

| <b>DETALLE</b>                             | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
|--|---------------|---------------|--|
| 1) Solicitud de compra y armado del legajo | SI            | ---           | Se realizo la imputación presupuestaria y se determino un costo estimado de \$8500.-   |
| 2) Cursa Invitaciones                      | SI            | 3 Días        | Se cursaron 5 invitaciones, 3 de las cuales fueron recibidas con los 3 días hábiles de antelación. También se invitaron a funcionarios competentes para presenciar la apertura de propuestas.- |
| 3) Acta de Apertura                        | SI            | 4 Días        | Se presento un solo oferente "Computronic" elevando oferta económica por \$6231,22.-   |
| 4) Acta de Preadjudicación                 | SI            | 2 Días        | Se dio intervención a la   |

|   |    |         |  |
|---|----|---------|--|
|   |    |         | DIME a efecto de que realice el análisis técnico de la propuesta dando la misma el visto bueno.-                                     |
| 5) Informe con Imputación Presupuestaria solicitando aprobación | NO | ---     | -----  |
| 6) Análisis de Contaduría (Asesoramiento Contable)              | SI | 3 Días  | -----  |
| 7) Acto de Aprobación   | SI | 15 Días | Nos parece muy excesivo el plazo de 15 días, por cuanto se decepcionaron las actuaciones el día 10 de Junio.-                        |
| 8) Notificación al Proveedor                                    | SI | 2 Días  | Se notifico al proveedor y se entrego la Orden de Compra, esta en espera el duplicado de la Orden de Compra intervenida por D.G.R..- |
| 9) Entrega de los Bienes y Facturación                          | NO | ---     | -----  |
| 16) Pago  | NO | ---     | -----  |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>  |    | 13 Días |  |

**REPARTICION:** Secretaria de Estado de Hacienda (Intendencia)

**FECHA:** 21/10/2.009

**EXPTE:** 899/370 – 2.009

**ASUNTO:** Nueva contratación del Servicio de Mantenimiento del Reloj

**TIPO DE TRÁMITE:** Contratación Directa

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES  |
|--|--------|---------|--|
| 1) Solicitud de contratación                               | SI     | ---     | El SAF pide al organismo solicitante que se adjunten las especificaciones del servicio solicitado.-                                      |
| 2) Armado del Legajo de Compras                            | SI     | 25 Días | Se observa que el SAF (DAME) pide cotizacion a Oscar René Molina.-   |
| 3) Análisis de Contaduría General (Asesoramiento Contable) | SI     | 2 Días  | -----  |
| 4) Dictamen Legal  | SI     | 6 Días  | -----  |
| 5) Acto Administrativo                                     | SI     | 38 Días | Se observa que antes de emitirse el Acto Administrativo de Aprobación interviene la Dirección General de Presupuesto dando la imputación |

|                        |  |         |  |
|------------------------|--|---------|--|
|                        |  |         | presupuestaria en forma errónea, que luego es subsanada a fojas 13, emitiéndose posteriormente el Acto Administrativo. Esta intervención de la Dirección General de Presupuesto no esta prevista en el Manual de Procedimiento.- |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b> |  | 71 Días |  |

**REPARTICION:** Dirección General de Sistemas

**FECHA:** 18/11/2.009

**EXPTE:** 319/371 – 2.009

**ASUNTO:** Provisión de formularios continuos e Insumos Informáticos

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Pública

| <b>DETALLE</b>   | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|--|---------------|---------------|---|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI            | ---           | -----   |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI            | 4 Días        | -----   |
| 3) Control Administrativo – Contaduría General         | SI            | 2 Días        | Se observa errores en el Pliego de Licitación y se remite el expediente al SAF para su corrección y se lo manda nuevamente a Contaduría.    |
| 4) Dictamen Legal                                      | SI            | 12 Días       | Se remite el expediente a la Secretaría General de Gobernación.-  |
| 5) Acto Administrativo de autorización                 | SI            | 38 Días       | Se observa que el Director de Sistemas remite el expediente a Presupuesto para su adecuación presupuestaria y se ratifica Resolución del 16 |



|   |    |         |   |
|---|----|---------|---|
|   |    |         | de Diciembre a fojas 30.-   |
| 6) Llamado a Licitación y Comunicación                          | SI | 10 Días | -----   |
| 7) Acta de Apertura   | SI | 11 Días | -----   |
| 8) Acta de Preadjudicación                                      | SI | 5 Días  | Se remiten las actuaciones a la DIME para informe de su competencia y se envía nota al Secretario de Prensa y Difusión pidiendo copia de la publicación en el sitio Web.- |
| 9) Informe con imputación presupuestaria                        | SI | 2 Días  | -----   |
| 10) Asesoramiento Contable                                      | SI | 1 Día   | -----   |
| 11) Dictamen de Fiscalía de Estado                              | SI | 7 Días  | -----   |
| 12) Acto Administrativo de aprobación (Decreto Poder Ejecutivo) | SI | 12 Días | -----   |
| 13) Comunicación al Proveedor                                   | SI | 9 Días  | Se curso comunicación a la Dirección de Compras y Contrataciones para informar adjudicación.-   |
| 14) Orden de Compra   | SI | 1 Día   | Se espera el duplicado de la Orden de Compras   |

|   |    |          |                      |
|---|----|----------|----------------------|
|   |    |          | sellada por Rentas.- |
| 15) Garantía de Cumplimiento del Contrato | SI | ---      | -----                |
| 16) Entrega de los Bienes y Facturación   | NO | ---      | -----                |
| 17) Pago                                  | NO | ---      | -----                |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                    |    | 104 Días |                      |

**Otras Observaciones:** Se observa que en la fecha en la que se inicia la contratación aún no se encontraba vigente el Manual de Procedimiento, a pesar de que en la practica se seguía un procedimiento similar al hoy vigente Manual de Procedimiento, ya que la confección de este último se basó en esas practicas.

**REPARTICION:** Ministerio de Economía (S.I.N.T.Y.S.)

**FECHA:** 03/11/2.009

**EXPTE:** 912/369 – 2.009

**ASUNTO:** Solicita la compra de 4 aires acondicionados

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Pública

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES  |
|--|--------|---------|--|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI     | ---     | Se observa que el SAF solicita al S.I.N.T.Y.S. que se adjunten mayores especificaciones sobre el objeto, esto es para determinar de manera inequívoca el objeto.-  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | 14 Días | Se observa un plazo excesivo para el armado del Legajo de Compras, tomando el SAF 11 días hábiles para requerir al organismo mayores especificaciones sobre lo solicitado.<br><br>Interviene Dirección General de Presupuesto. Se emite Dictamen Legal previo al Decreto que exceptuó a la repartición |

|  |    |          |  |
|--|----|----------|--|
|  |    |          | de la restricción del Decreto N° 15/3 (SN)             |
| 3) Dictamen Legal                      | SI | 84 Días  | El plazo es muy excesivo.-                             |
| 4) Acto Administrativo de autorización | SI | 4 Días   | -----  |
| 5) Comunica Convocatoria               | SI | 2 Días   | -----  |
| 6) Acta de Apertura                    | SI | 16 Días  | Se presentó una sola propuesta de Braude por \$21950.- |
| 7) Comisión de Preadjudicación         | SI | 12 Días  | Se pide a Braude que mejore su oferta.-                |
| 8) Dictamen Legal                      | SI | 6 Días   | -----  |
| 9) Acto Administrativo                 | SI | 4 Días   | -----  |
| 10) Comunicación al Proveedor          | SI | 11 Días  | Se recibió duplicado de la Orden de Compra.-           |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                 |    | 153 Días |  |

**REPARTICION:** Dirección General de Catastro

**FECHA:** 16/06/2.010

**EXPTE:** 6195/377 – 2.010

**ASUNTO:** Compras resmas A4 y Oficio de 75 gramos

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Privada

| <b>DETALLE</b>   | <b>CUMPLE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|--|---------------|---------------|---|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI            | ---           | Se observa Dictamen Legal que no corresponde según el Manual de Procedimiento.-                               |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI            | 2 Días        | -----   |
| 3) Dictamen del Servicio Jurídico                      | SI            | 1 Día         | -----   |
| 4) Emisión del Acto Administrativo                     | SI            | 3 Días        | -----   |
| 5) Cursar Invitaciones                                 | SI            | 5 Días        | -----   |
| 6) Acta de Apertura                                    | SI            | 7 Días        | -----   |
| 7) Comisión de Preadjudicación                         | SI            | 9 Días        | Falló en la elección de la propuesta más conveniente al considerar como un solo ítem la compra de resmas y no |

|   |    |         |  |
|---|----|---------|--|
|   |    |         | de forma segregada (A4 y Oficio) en función a la conveniencia del Estado.-   |
| 8) Informe del Servicio Administrativo                  | NO | ---     | No se remitió el expediente a la DAME, por lo que falta el informe de aprobación y la imputación presupuestaria.-            |
| 9) Control Interno Preventivo (Asesoramiento Contable)  | SI | 6 Días  | No se percata de lo indicado en el Punto 7).-  |
| 10) Servicio Jurídico                                   | SI | 1 Día   | Se observa error en la fecha, se supone que quisieron decir 19 de Mayo.-   |
| 11) Acto Administrativo                                 | SI | 7 Días  | -----  |
| 12) Rectificación de lo obrado en Puntos 9,10 y 11      | SI | 24 Días | Impugnación, Informe Asesoramiento Contable y Nueva Resolución Ministerial.-   |
| 13) Notificación al Proveedor – Registro del Compromiso | SI | 2 Días  | -----  |
| 14) Orden de Compra                                     | SI | ---     | De los 2 proveedores adjudicados solo 1 cumplió con la entrega del duplicado firmado por el proveedor y sellado por Rentas.- |

|   |    |         |   |
|---|----|---------|---|
| 15) Garantía de Cumplimiento del Contrato | SI | ---     | -----   |
| 16) Entrega de los Bienes y Facturación   | NO | ---     | Solo uno de los proveedores entrego los bienes adjudicándose al expediente el Remito pertinente.- |
| 17) Pago                                  | NO | ---     | -----   |
| 18) Servicio Administrativo               | NO | ---     | -----   |
| 19) Asesoramiento Contable                | NO | ---     | -----   |
| 20) Aprobación para rendir cuenta         | NO | ---     | -----   |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>                    |    | 67 Días |   |

**Otras Observaciones:** Se observa un plazo demasiado excesivo en esta Licitación Privada, observándose las mayores demoras en la Secretaría General de Gobernación y en la emisión del Decreto del Poder Ejecutivo, coincidiendo este último con el mes de enero (vacaciones).

**REPARTICION:** Dirección de Informática del Ministerio de Economía

**FECHA:** 27/04/2.009

**EXPTE:** 314/369 – 2.009

**ASUNTO:** Proyecto de Mantenimiento Preventivo y Correctivo Red D.I.M.E.

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Pública

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES  |
|--|--------|---------|--|
| 1) Solicitud de compra                         | SI     | ---     | -----  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo    | SI     | 28 Días | Se observa que el SAF pidió más información acerca del objeto de la contratación por eso el plazo se extendió.-  |
| 3) Control Administrativo – Contaduría General | SI     | 15 Días | Se observa errores en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares, se remitió el expediente al SAF para su corrección, por eso el plazo de 15 días.- |
| 4) Dictamen Legal                              | SI     | 99 Días | Se da intervención a la Secretaría General de Gobernación insumiendo 8 días. Luego de haber tomado conocimiento y conformidad Secretaria               |



|   |    |         |   |
|---|----|---------|---|
|   |    |         | <p>de Gobernación y una vez emitido el Dictamen Legal, transcurrieron 71 días hábiles, un plazo demasiado excesivo.</p> <p>Se observa que la DIME considera un plazo de 24 meses y no como originalmente se estipulaba, debiendo adecuarse los Pliego, insumiendo en esto 12 días. Demorándose el Dictamen Legal 8 días el cual observa que el modelo de aviso no se modifico debiendo el SAF hacer la corrección.-</p> |
| 5) Acto Administrativo de autorización                      | SI | 5 Días  | Se emitió la Resolución previa corrección del modelo de aviso.-   |
| 6) Llamado a Licitación – Comunicación y entrega de Pliegos | SI | 13 Días | -----   |
| 7) Acta de Apertura   | SI | 4 Días  | -----   |
| 8) Acta de Preadjudicación                                  | SI | 1 Día   | -----   |
| 9) Informe con imputación presupuestaria                    | SI | ---     | -----   |

|   |    |          |  |
|---|----|----------|--|
| 10) Asesoramiento Contable  | SI | 3 Días   | -----  |
| 11) Dictamen Fiscalía de Estado                                   | SI | 14 Días  | -----  |
| 12) Acto Administrativo de autorización – Decreto Poder Ejecutivo | SI | 40 Días  | -----  |
| 13) Comunicación al proveedor                                     | SI | 24 Días  | A pesar de estar dentro del plazo y debido a las demoras ya producidas, debió a nuestro parecer comunicar antes.-  |
| 14) Orden de Compra   | SI | 7 Días   | Recibe Orden de Compra intervenida por Rentas y seguro de ejecución de contrato a los 2 días siguientes a la recepción de la Orden de Compra por parte del Adjudicatario.- |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>  |    | 253 Días |  |

**REPARTICION:** Contaduría General de la Provincia

**FECHA:** 05/03/2.010

**EXPTE:** 564/375 – 2.010

**ASUNTO:** Compra de mobiliario

**TIPO DE TRÁMITE:** Concurso de Precios

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES   |
|--|--------|---------|---|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI     | ---     | -----   |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | 73 Días | Interviene Presupuesto para informe de su competencia: Decreto de Excepción y dotar de Crédito Presupuestario. La Delegada de Apoyo remite actuaciones a la Contaduría, luego pasan a la Dirección de Despacho para Dictamen de Fiscalía de Estado. Se observa que el plazo es muy excesivo.- |

|  |    |          |   |
|--|----|----------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictamen de Fiscalía de Estado</li> <li>• Decreto de Excepción y provisión de crédito presupuestario</li> </ul> | SI | 3 Días   |   |
|  | SI | 8 Días   |   |
| 3) Confecciona y remite invitaciones   | SI | 1 Día    | Se cursaron 6 invitaciones.-  |
| 4) Acta de Apertura  | SI | 8 Días   | Se recibieron 2 propuestas.-  |
| 5) Acta de Preadjudicación   | SI | 4 Días   | -----   |
| 6) Acto Administrativo de Aprobación   | SI | 1 Día    | -----   |
| 7) Notificación al Proveedor   | SI | 6 Días   | -----   |
| 8) Orden de Compra   | SI | 1 Día    | -----   |
| 9) Entrega de los Bienes y Facturación   | NO | ---      | No se adjunta en el expediente Factura ni Remito, pero se puede constar que los bienes ya están en la Repartición.- |
| 10) Pago   | NO | ---      | -----   |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>   |    | 105 Días |   |

**REPARTICION:** Contaduría General de la Provincia

**FECHA:** 22/04/2010

**EXPTE:** 959/375; 1.041/375

**ASUNTO:** Solicitud de adquisición de 2 impresoras y 3 C.P.U.

**TIPO DE TRÁMITE:** Licitación Privada

| DETALLE  | CUMPLE | TIEMPO  | OBSERVACIONES  |
|--|--------|---------|--|
| 1) Solicitud de compra                                 | SI     | ---     | Se observa que son dos solicitudes que luego se unen para realizar la Licitación Privada porque cada expediente por separado serian Concurso de Precios.-  |
| 2) Intervención del SAF – Armado del Legajo de compras | SI     | 20 Días | Se observa informe de la DIME dando especificaciones técnicas. Se adjunta Decreto de Excepción que dota de Crédito Presupuestario. El Servicio Administrativo emite informe solicitando autorización con imputación presupuestaria. Se observa intervención de Asesoramiento |

|  |    |        |   |
|--|----|--------|---|
|  |    |        | Contable.-  |
| 3) Dictamen Legal                                      | SI | 4 Días | -----   |
| 4) Acto Administrativo de autorización                 | SI | 1 Día  | -----   |
| 5) Cursar de Invitaciones                              | SI | 1 Día  | -----   |
| 6) Acta de Apertura                                    | SI | 6 Días | -----   |
| 7) Acta de Preadjudicación                             | SI | 5 Días | Se observa intervención de la DIME, emitiendo informe de su competencia.-               |
| 8) Informe del Servicio Administrativo                 | SI | 1 Día  | -----   |
| 9) Control Interno Preventivo (Asesoramiento Contable) | SI | 1 Día  | -----   |
| 10) Servicio Jurídico                                  | SI | 2 Días | -----   |
| 11) Acto Administrativo de Aprobación                  | SI | 0 Día  | -----   |
| 12) Notificación al Proveedor                          | SI | 5 Días | -----   |
| 13) Orden de Compra                                    | SI | 0 Día  | -----   |
| 14) Garantía de Cumplimiento del Contrato              | SI | ---    | -----   |
| 15) Entrega de los Bienes y Facturación                | NO | ---    | No se adjuntaron al expediente Remito ni Factura, pero se pudo constatar que los Bienes |

|                                   |    |         |                              |
|-----------------------------------|----|---------|------------------------------|
|                                   |    |         | ya están en la Repartición.- |
| 16) Pago                          | NO | ---     | -----                        |
| 17) Servicio Administrativo       | NO | ---     | -----                        |
| 18) Asesoramiento Contable        | NO | ---     | -----                        |
| 19) Aprobación para rendir cuenta | NO | ---     | -----                        |
| <b>TOTAL DE TIEMPO</b>            |    | 46 Días |                              |

**Otras Observaciones:** Se observa que dos solicitudes de compra (que por separado configurarían un Concurso de Precios) se unen para realizar una Licitación Privada. Esto es positivo desde el punto de vista del cumplimiento del Reglamento de Compras y el control.

**18º) Toma de inventario de los bienes adquiridos mediante algunos de los trámites de compras seleccionados.**

Liderados por el CPN Gustavo Daniel Abdelnur, efectuamos al recuento físico de los bienes de capital adquiridos por Expte. N° 237/369-2008 , previa comparación de las facturas de compra con las planillas de alta de inventario confeccionadas por cada repartición e intervenidas por el Departamento Patrimonial de Contaduría General de la Provincia.

Con este procedimiento, llevado a cabo el 26 de agosto, se buscó corroborar la existencia, integridad y valuación de los bienes de capital que figuraban en el expediente de compra.

Este tipo de controles no es habitual en el sector público provincial, ya que sólo se verifica el alta inicial de los bienes pero nunca se efectúan controles posteriores que garanticen la debida utilización e integridad de los bienes adquiridos.

Este recuento fue de gran utilidad, y fue realizado ante la sorpresa de los funcionarios y agentes de las áreas involucradas, quienes no se encontraban acostumbrados al mismo.

Sin embargo, los resultados obtenidos fueron satisfactorios, por cuánto la mayoría de los bienes se encontraban en los lugares previstos, y aquellos que no, fueron ubicados y se solicitó su reafectación pertinente.



**REPARTICION:** Dirección de Política Fiscal (dependiente del Ministerio de Economía)

**FECHA DEL INVENTARIO:** 26/08/2.010

**INVENTARIO DE BIENES**

| <b>Detalle</b>   | <b>Precio Unitario</b> | <b>Cantidad Teórica</b> | <b>Recuento Físico</b> | <b>Diferencia</b> | <b>Observaciones</b>   |
|--|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|--|
| Gabinete 90x76x45 cm, 2 puertas bajas                          | \$601,96               | 6 u                     | 6 u                    | ---               | -----  |
| Porta C.P.U. rodante metálico color gris                       | \$86                   | 7 u                     | 7 u                    | ---               | Hay 2 unidades que están inutilizadas (una en el baño y otra guardada) mientras hay un C.P.U. sin porta C.P.U. |
| Porta teclados deslizable plástico con porta objeto y corredor | \$101,06               | 2 u                     | 2 u                    | ---               | -----  |

|   |          |     |     |     |       |
|---|----------|-----|-----|-----|-------|
| metálico<br>negro/gris  |          |     |     |     |       |
| Escritorio<br>ergonómico<br>150x150<br>cm,<br>melamina<br>de 25 mm<br>de espesor,<br>cantos abs 2<br>mm | \$856,81 | 5 u | 5 u | --- | ----- |
| Cajonera fija<br>de 2<br>cajones,<br>tiradores<br>curvilíneos<br>satinados                              | \$296,59 | 7 u | 7 u | --- | ----- |
| Escritorio<br>recto<br>150x70 cm<br>melamina<br>25mm de<br>espesor,<br>cantos abs 2<br>mm               | \$408,63 | 2 u | 2 u | --- | ----- |

**Otras observaciones:** Hubo buena predisposición y colaboración para llevar a cabo el inventario.

El modo de codificar los bienes es inseguro, dando lugar a alteraciones o extravíos de los códigos, ya que se usaron etiquetas

adhesivas. Los bienes deben ser gravados, siendo este el mecanismo correcto y más seguro para la codificación.

Se observa también que la confección de la planilla de inventario no es buena, no siendo claro el valor en pesos (\$) de los bienes, la denominación de las columnas no coincide con el contenido de las mismas y están muy encimadas dificultando la lectura.

**REPARTICION:** Dirección de Despacho del Ministerio de Economía.

**FECHA DEL INVENTARIO:** 26/08/2.010

**INVENTARIO DE BIENES**

| <b>Detalle</b>  | <b>Precio Unitario</b> | <b>Cantidad Teórica</b> | <b>Recuento Físico</b> | <b>Diferencia</b> | <b>Observaciones</b> |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Escritorio ergonómico 150x150 cm, melamina de 25 mm de espesor, cantos abs 2 mm | \$856,81               | 8 u                     | 8 u                    | ---               | -----                |
| Cajonera fija de 2 cajones, tiradores curvilíneos satinados                     | \$296,59               | 8 u                     | 8 u                    | ---               | -----                |
| Gabinete de 120x76x45 cm puertas corredizas                                     | \$707,41               | 2 u                     | 2 u                    | ---               | -----                |

|  |          |     |     |     |   |
|--|----------|-----|-----|-----|---|
| Gabinete de 120x76x45 cm sin puertas     | \$529,46 | 2 u | 0 u | 2 u | No se encontraron en la repartición el día del inventario.- |
| Porta C.P.U. rodante metálico color gris | \$86     | 8 u | 8 u | --- | -----   |

**Otras observaciones:** Los bienes no tenían el código adherido. Se observa que en la planilla de inventario, la columna correspondiente al valor de los bienes no tiene puntos ni comas, dando lugar a una lectura incorrecta de los importes.

Con respecto a los bienes faltantes, los mismos fueron donados a las comunas del interior de la Provincia. Sin embargo, no se había efectuado la correspondiente baja del inventario.

Se dieron las indicaciones al Servicio Administrativo Financiero del Ministerio de Economía para que efectúe el trámite ante el Departamento Patrimonial de Contaduría General de la Provincia.

**REPARTICION:** Secretaria de Estado de Asistencia Técnica y Jurídica del Ministerio de Economía.

**FECHA DEL INVENTARIO:** 26/08/2.010

**INVENTARIO DE BIENES**

| <b>Detalle</b>  | <b>Precio Unitario</b> | <b>Cantidad Teórica</b> | <b>Recuento Físico</b> | <b>Diferencia</b> | <b>Observaciones</b> |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Escritorio ergonómico 135x110 cm, melamina de 25 mm de espesor, cantos abs 2 mm | \$507,49               | 6 u                     | 6 u                    | ---               | -----                |
| Cajonera móvil de 3 cajones   | \$507,49               | 6 u                     | 6 u                    | ---               | -----                |
| Escritorio recto 120x70 cm, melamina de 25 mm de espesor, cantos abs 2 mm       | \$408,63               | 1 u                     | 1 u                    | ---               | -----                |

|   |          |     |     |     |       |
|---|----------|-----|-----|-----|-------|
| Cajonera fija de 2 cajones tiradores curvilíneos satinados                        | \$296,59 | 1 u | 1 u | --- | ----- |
| Gabinete 90x76x45 cm con 2 puertas bajas  | \$601,96 | 2 u | 2 u | --- | ----- |
| Gabinete 90x76x45 cm con 1 estante regulable sin puertas                          | \$456,96 | 2 u | 2 u | --- | ----- |
| Porta teclado deslizable plástico con porta objeto y corredor metálico negro/gris | \$101,06 | 1 u | 1 u | --- | ----- |
| Porta C.P.U. rodante metálico color gris  | \$86     | 7 u | 7 u | --- | ----- |

**Otras observaciones:** Hubo buena predisposición y colaboración para llevar a cabo el inventario.

Los bienes no tenían el código adherido. Se observa que en la

planilla de inventario, la columna correspondiente al valor de los bienes no tiene puntos ni comas, dando lugar a una lectura incorrecta de los importes.



**19º) En caso de existir auditorías anteriores, verificar la existencia de las observaciones y la implementación de las recomendaciones realizadas en los correspondientes informes:**

No existen informes de anteriores Auditorías Operativas de Compras Gubernamentales, sobre los cuáles efectuar el seguimiento de las recomendaciones realizadas.

## **7. Informe de Auditoría Operativa de Compras**

Sr. Ministro de Economía

C.P.N. Jorge Gustavo Jiménez

S / D

Nos dirigimos a Ud. a efectos de comunicarle los resultados de la auditoría operativa de los procesos de compras, llevada a cabo en las dependencias del área a su cargo, durante los días 16 de Agosto y 06 de Setiembre del año 2010.

### **1. OBJETO**

Para la realización de la misma, se han seleccionado los expedientes por trámites de compras iniciados por la repartición a su cargo, en los últimos 18 meses. La muestra de auditoría fue seleccionada en forma aleatoria, utilizando técnicas de estadísticas y en base a la experiencia del equipo auditor.

### **2. ALCANCE**

La auditoría fue conducida teniendo en cuenta las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por la Sindicatura General de la Nación mediante Resolución N° 152/2.002, y las buenas prácticas aplicables en la materia.

También se tomo en consideración la Ley de Administración Financiera Ley N° 24.156, el Decreto Acuerdo N° 1.540/3 del 20/05/08, el Decreto Acuerdo N° 22/1 del 23/04/2.009 y el Decreto N° 190/3 (ME) del 05/02/2.010.

### 3. OBSERVACIONES

Las observaciones surgidas de la auditoría realizada son las siguientes:

a) Existen procesos de compras que fracasan porque los oferentes no presentaron la documentación correspondiente, con la posterior inconveniencia para el Estado de tener que contratar de forma directa argumentando la necesidad y urgencia del trámite. De manera que no siempre se contrata con los proveedores que ofrecen las mejores condiciones. En muchos casos, esta documentación faltante no agrega valor en la selección de la oferta más conveniente.

b) Vale hacer mención que cada vez que un proveedor quiere participar en los llamados licitatorios y/o concursos debe presentar (tantas veces como en llamados y concursos participe) la documentación pertinente, que en la mayoría de los casos es la misma, y que lo lleva a un aumento innecesario de sus costos y que, por lo general, es imputado al precio del producto; en consecuencia, se transforma en un costo para el Estado. Un simple ejemplo de esto es el certificado de libre deuda emitido por la Dirección General de Rentas de la Provincia.

c) Se han detectado demoras en los procesos de compras, ocasionadas por la innecesaria intervención de los sectores de Asesoría Legal y/o Servicios Jurídicos de las distintas reparticiones, sobre todo cuando se trata de concursos de precios, donde lo que se busca es la ejecutividad y agilidad.

d) Lo que también se observa es la demora de los funcionarios en la emisión de los instrumentos legales requeridos en las distintas etapas de los procesos de compras, sobre todo en épocas de vacaciones.

e) No se ha solicitado en todos los casos de compras de bienes de capital, el inventario del Departamento Patrimonial dependiente de Contaduría General de la provincia.

f) Al realizar la toma del inventario de los bienes de capital en la Secretaría de Estado de Asistencia Técnica y Jurídica se pudo observar que los mismos no cuentan con una identificación adecuada, ya que solo tenían adherido un papel con un código sujeto por una cinta. Aclaramos que el modo de codificar los bienes es inseguro, dando lugar a alteraciones o extravíos de los códigos, ya que se usaron etiquetas adhesivas.

g) Existen bienes, como en el caso de los porta C.P.U. destinados a la Dirección de Política Fiscal, que se compraron mediante contratación directa argumentando la necesidad de la compra y que, al momento de la toma de inventario, estaban sin utilizarse.

h) Cuando se tomo el inventario en la Dirección de Despacho del Ministerio de Economía no se encontraron dos gabinetes por que los mismos habían sido donados a comunas del interior, sin embargo, estos seguían figurando en el inventario del Estado.

i) Se hace notar la inobservancia de las normas de procedimiento por parte de algunas reparticiones por desconocimiento de la misma; lo que se traduce en falta de capacitación de sus dirigentes.

j) El saldo de balance en el rubro bienes de uso es cero, se imputan como gasto y esto no es correcto por que parte de esos bienes aún tienen vida útil.

#### 4. RECOMENDACIONES

En función de las observaciones realizadas en el punto 3, las recomendaciones para la mejora de los procesos de compras son las siguientes:

a) Atento a lo señalado en los incisos a) y b), creemos conveniente la no inclusión de cláusulas que impliquen para los oferentes la presentación de requisitos excesivos, que no se analizan, y que no contribuyen al fin principal de una licitación pública: la selección de la oferta más conveniente (ejemplo, presentación del último balance, F. 931 - pago de aportes y

contribuciones del personal, etc.). Mas aún, sería provechoso la creación de “Registro Único de Proveedores” de manera de agilizar los procesos de compras, y que los mismos resulten aiosos y beneficiosos para el Estado, favoreciendo a su vez la transparencia de la gestión.

b) De lo indicado en el inciso c), recomendamos se brinde capacitación continua al personal interviniente en los procesos de compras de las distintas reparticiones del Estado, a efectos de lograr efectivizar dichos procesos, disminuyendo la cantidad de pases innecesarios. El Decreto N° 190/3 (ME) del 05/02/2.010 establece los pasos lógicos que comprende cada proceso de compras, y éstos deben ser conocidos y aplicados en forma uniforme. Asimismo, en algunas reparticiones se hace necesaria una reestructuración interna, para eliminar sectores que cumplen funciones similares, optimizando la utilización de los recursos humanos.

c) Con respecto a lo destacado en el inciso d), ante la imposibilidad de poder contar con todo el personal en épocas de vacaciones, la normativa debería prever esta situación a través de una correcta planificación de las compras anuales, y establecer guardias en los meses de verano que atiendan e impidan el fracaso de los procesos de compras.

d) Atento a lo señalado en el inciso e), según los usos y costumbres del sector público, todos los bienes de capital deben ser inventariados en forma inicial por el Dpto. Patrimonial. Asimismo, la repartición a su cargo es responsable de efectuar un control periódico (o inventario) que garantice la integridad y existencia de los bienes adquiridos (bienes de uso, bienes de cambio, etc.). Esta responsabilidad también le cabe a los órganos a cargo de las tareas de control (Contaduría General de la Provincia, Dirección General de Auditoría, etc.).

## 5. NUESTRA OPINIÓN

En base los procedimientos de control llevados a cabo, y las observaciones antes detalladas, es opinión de esta auditoría operativa que

los resultados del examen realizado son satisfactorios, debiéndose tomar debida nota de las observaciones detalladas en este informe.

Asimismo, este equipo de auditores se pone a disposición para asistir en la implementación de las recomendaciones y mejoras sugeridas en este informe. Oportunamente, efectuaremos un seguimiento de las mismas.

Todos los papeles de trabajo y/o antecedentes que respaldan nuestra opinión, observaciones y recomendaciones, podrán ser solicitados para su consulta.

Es nuestro informe.

San Miguel de Tucumán, 06 de Setiembre de 2.010.

---

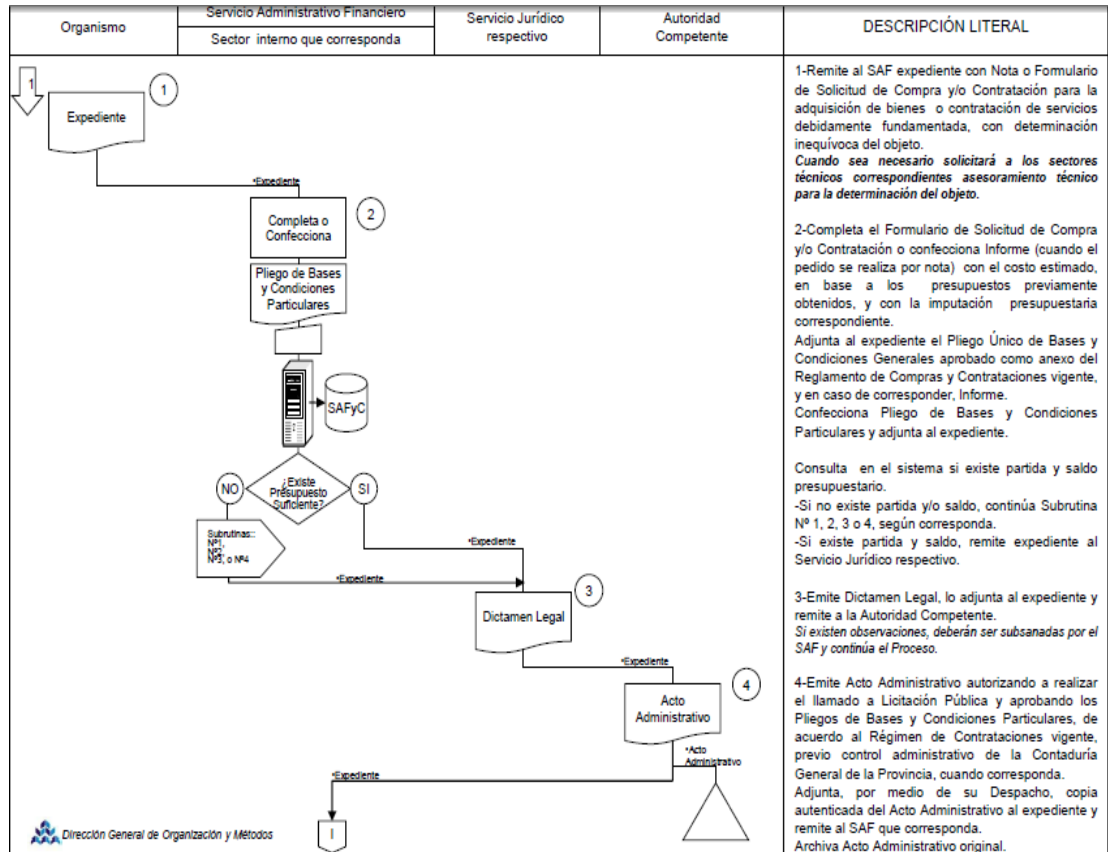
C.P.N. Gustavo Daniel Abdelnur  
Auditor Líder – Equipo Auditoría Operativa  
Contaduría General de la Provincia

# Anexo

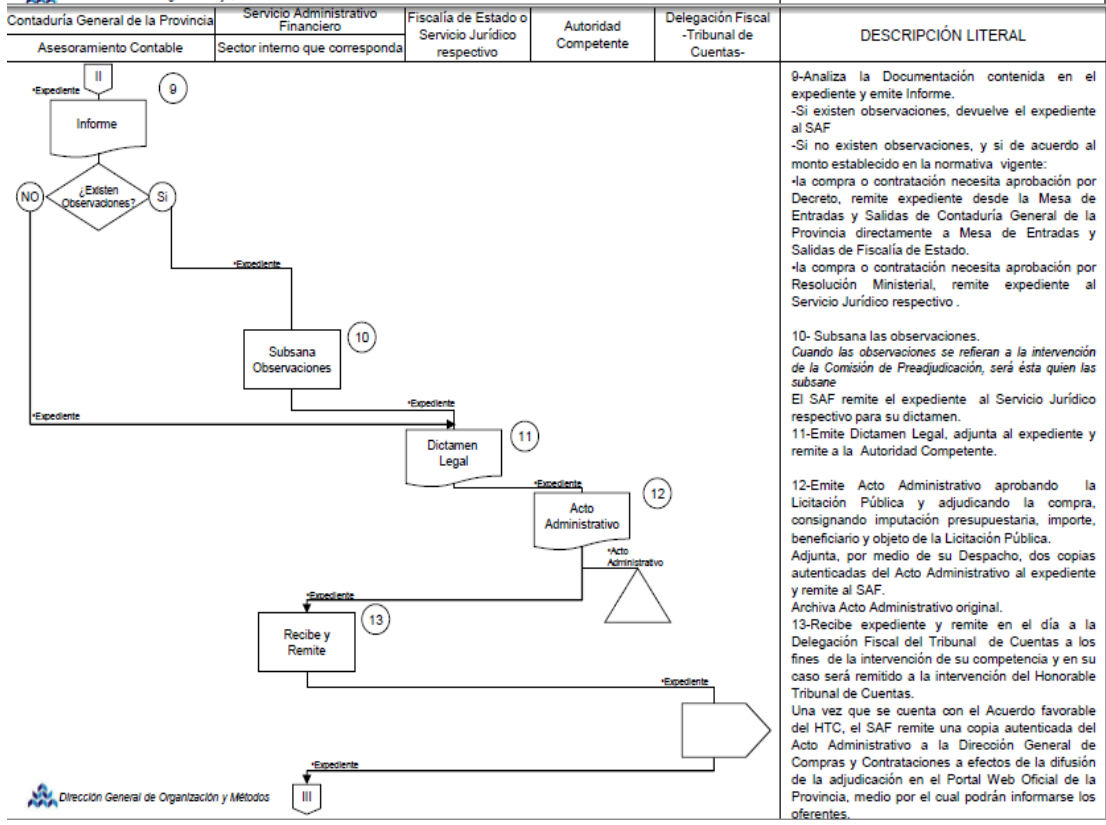
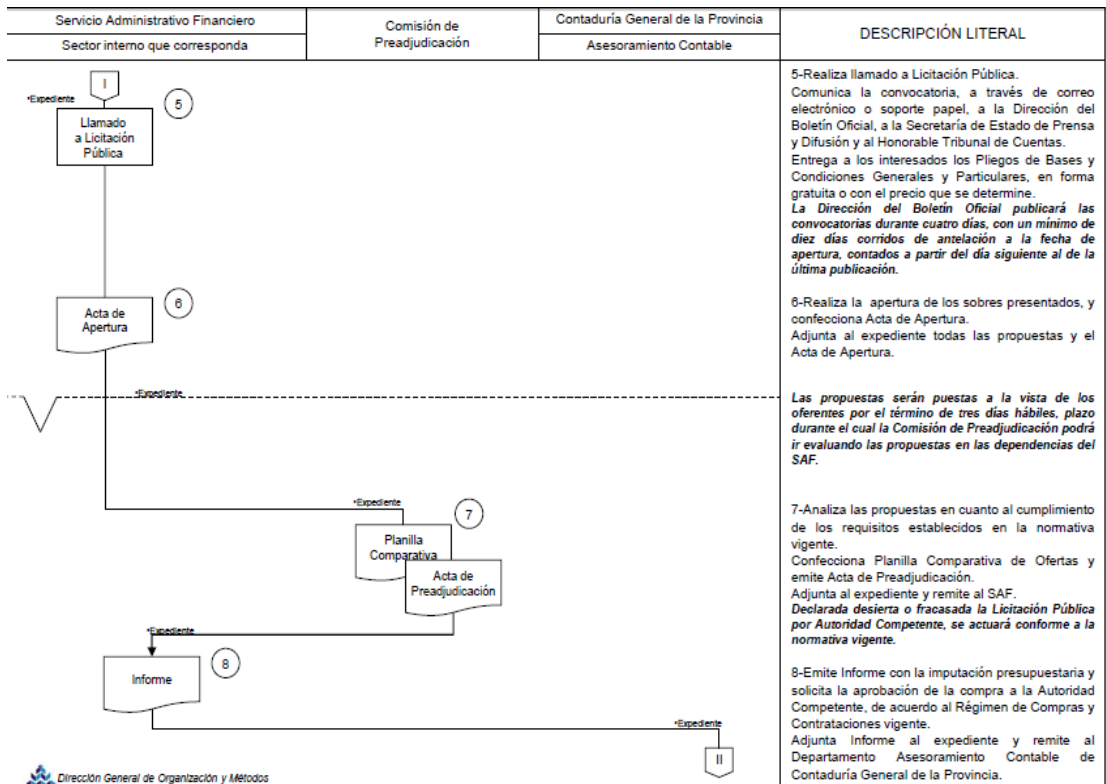
# ANEXO

## Cursogramas según Decreto N° 190/3 (ME) del 05/02/2010

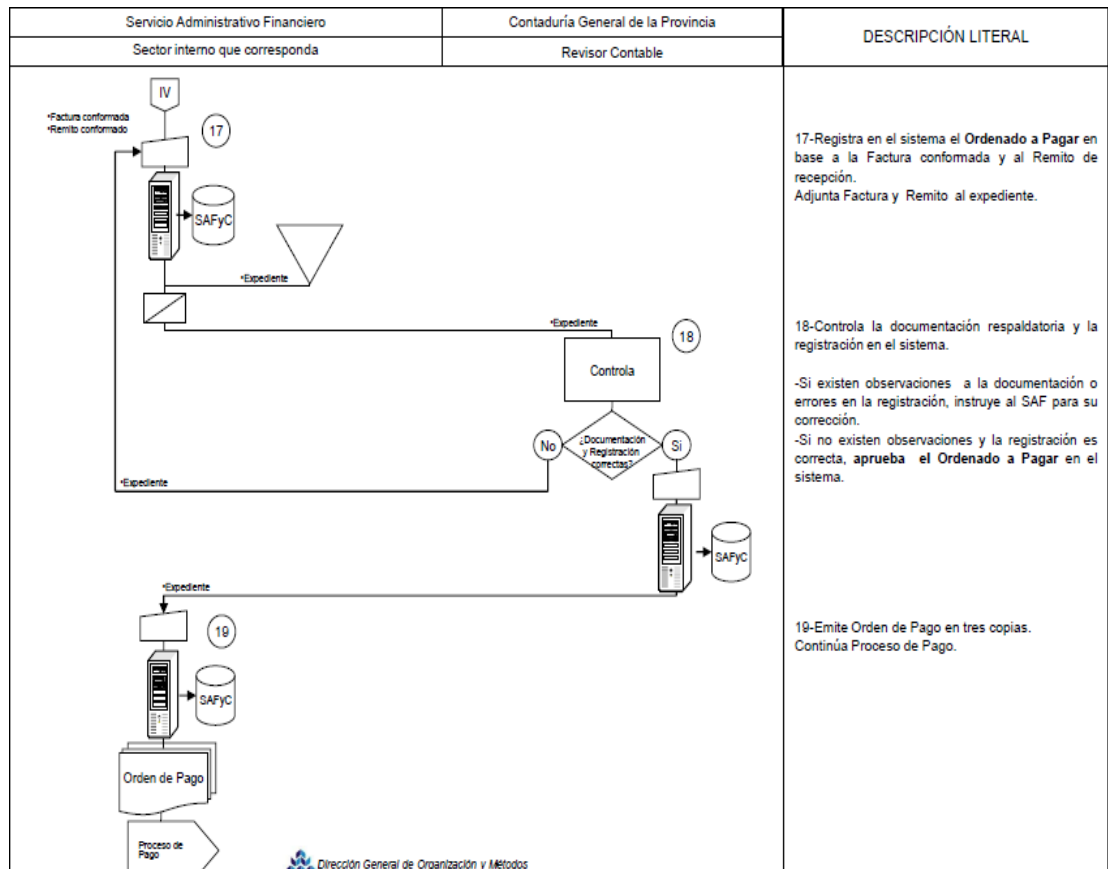
### 2.1. Licitación Pública



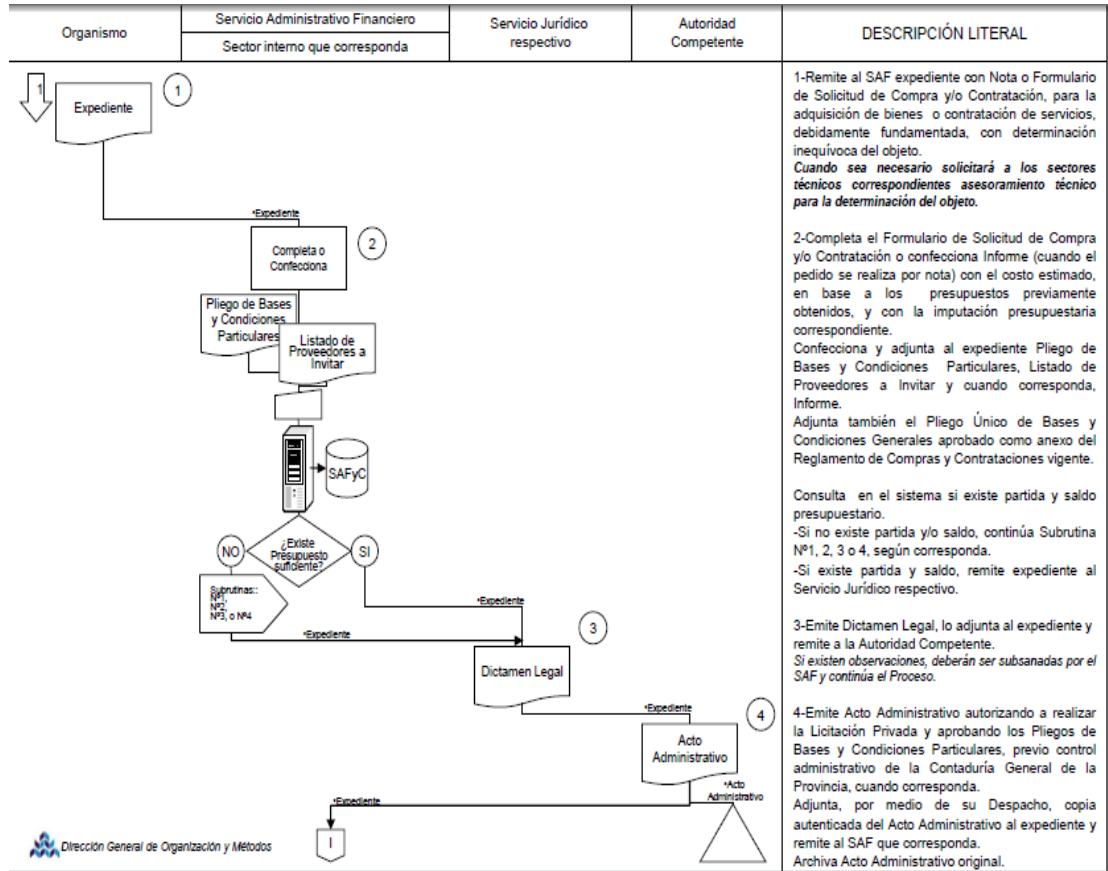




| Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda  | Proveedor | Organismo | DESCRIPCIÓN LITERAL   |
|---|-----------|-----------|---|
| <pre> graph TD     E14[Expediente 14] --&gt; CC[Comprobante de Compromiso]     E14 --&gt; N[Notifica]     N --&gt; P[Proveedor]     P --&gt; RA[Recibe y Adjunta 15]     RA --&gt; RC[Recibe y Conformo 16]     RC --&gt; IV[IV]     </pre> <p>             *Expediente<br/>             *Orden de Compra (1) sellada, o<br/>             *Copia del Acto Administrativo (2) sellada<br/>             *Constancia de Integración de garantía<br/>             *Orden de Compra (2, 1) o<br/>             *Copia del Acto Administrativo (1,2)<br/>             *Factura conformada<br/>             *Remito conformado         </p> |           |           | <p>14-Registra en el sistema el <b>Compromiso del Gasto</b>, en base al Acto Administrativo. Verifica el jefe del sector. Emite por sistema Comprobante de Compromiso y adjunta al expediente.</p> <p>Notifica al proveedor adjudicado mediante la entrega de la Orden de Compra en original y duplicado o con dos copias del Acto Administrativo que aprueba la compra y/o contratación. Archiva expediente transitoriamente.</p> <p>15-Recibe del proveedor duplicado de la Orden de Compra o copia del Acto Administrativo debidamente intervenido por la Dirección General de Rentas, y Constancia de integración de la garantía de ejecución del contrato. Adjunta al expediente y archiva transitoriamente. <b>La no integración de la garantía, dentro del plazo establecido en la normativa vigente, dejará sin efecto la adjudicación, excepto cuando los adjudicatarios den cumplimiento a la prestación dentro del plazo de integración de la garantía de ejecución, en cuyo caso serán dispensados de la obligación de constituir dicha garantía.</b></p> <p>16-Recibe del proveedor los bienes y/o servicios, la Factura y cuando corresponda, el Remito. Conformo la Factura y el Remito una vez verificados los bienes o servicios recepcionados. Remite Factura y Remito al SAF. <b>En caso de rechazo u observación de los bienes o servicios recibidos, las facturas serán devueltas o retenidas hasta la regularización de las deficiencias advertidas, según el caso.</b></p> |



## 2.2. Licitación Privada



| Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | Comisión de Preadjudicación | Contaduría General de la Provincia<br>Asesoramiento Contable | DESCRIPCIÓN LITERAL  |
|--|-----------------------------|--|--|
|  |                             |  | <p>5-Cursa invitaciones por escrito o por medio electrónico a por lo menos cinco proveedores del rubro.<br/>Comunica la Licitación Privada a la Dirección General de Compras y Contrataciones para su publicación en el Portal Web Oficial del Gobierno de la Provincia.<br/>Adjunta constancia de las invitaciones realizadas al expediente.</p> <p>6-Recibe las ofertas, realiza la apertura de sobres, confecciona Acta de Apertura.<br/>Adjunta todas las ofertas recibidas y el Acta de Apertura al expediente.</p> <p><i>Las propuestas serán puestas a la vista de los oferentes por el término de tres días hábiles, plazo durante el cual la Comisión de Preadjudicación podrá ir evaluando las propuestas en las dependencias del SAF.</i></p> <p>7-Analiza las propuestas en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa vigente.<br/>Confecciona Planilla Comparativa de Ofertas y emite Acta de Preadjudicación.<br/>Adjunta al expediente y remite al Servicio Administrativo Financiero.<br/><b>Declarada desierta o fracasada la Licitación Privada por Autoridad Competente, se actuará conforme a la normativa vigente.</b></p> <p>8-Emite informe con la imputación presupuestaria y solicita la aprobación de la compra a la Autoridad Competente, de acuerdo al Régimen de Contrataciones vigente.<br/>Adjunta Informe al expediente y remite al Departamento Asesoramiento Contable de Contaduría General de la Provincia.</p> |

| Contaduría General de la Provincia<br>Asesoramiento Contable | Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | Servicio Jurídico respectivo | Autoridad Competente | Delegación Fiscal -Tribunal de Cuentas- | DESCRIPCIÓN LITERAL  |
|--|--|------------------------------|----------------------|---|--|
|  |  |                              |                      |   | <p>9-Analiza la Documentación contenida en el expediente y emite Informe:<br/>-Si existen observaciones, devuelve el expediente al SAF.<br/>-Si no existen observaciones, remite expediente al Servicio Jurídico respectivo.</p> <p>10- Subsana las observaciones.<br/><i>Cuando las observaciones se refieran a la intervención de la Comisión de Preadjudicación, será ésta quien las subsane.</i><br/>El SAF remite el expediente al Servicio Jurídico respectivo para su dictamen.</p> <p>11-Emite Dictamen Legal, adjunta al expediente y remite a la Autoridad Competente.<br/><i>Si existen observaciones, deberán ser subsanadas por el SAF y continúa el Proceso.</i></p> <p>12-Emite Acto Administrativo aprobando la Licitación Privada y adjudicando la compra, consignando imputación presupuestaria, importe, beneficiario y objeto de la Licitación Privada.<br/>Adjunta, por medio de su Despacho, dos copias autenticadas del Acto Administrativo al expediente y remite al SAF.<br/>Archiva Acto Administrativo original.</p> <p>13-Recibe expediente y remite en el día a la Delegación Fiscal del Tribunal de Cuentas a los fines de la intervención de su competencia, y en su caso será remitido a la intervención del Honorable Tribunal de Cuentas.<br/>Una vez que se cuenta con el Acuerdo favorable del HTC, el SAF remite una copia autenticada del Acto Administrativo a la Dirección General de Compras y Contrataciones a efectos de la difusión de la adjudicación en el Portal Web Oficial del Gobierno de la Provincia, medio por el cual podrán informarse los oferentes.</p> |

| Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | Proveedor  | Organismo | DESCRIPCIÓN LITERAL  |
|--|--|-----------|--|
|  |  |           | <p>14-Registra en el sistema el <b>Compromiso del Gasto</b>, en base al Acto Administrativo. Verifica el jefe del sector. Emite por sistema Comprobante de Compromiso y adjunta al expediente.</p> <p>Notifica al proveedor adjudicado mediante la entrega de la Orden de Compra en original y duplicado u oon dos copias del Acto Administrativo que aprueba la compra y/o contratación. Archiva expediente transitoriamente.</p> <p>15-Recibe del proveedor duplicado de la Orden de Compra o copia del Acto Administrativo debidamente intervenido por la Dirección General de Rentas, y Constancia de integración de la garantía de ejecución del contrato. Adjunta al expediente y archiva transitoriamente. <i>La no integración de la garantía, dentro del plazo establecido en la normativa vigente, dejará sin efecto la adjudicación, excepto cuando los adjudicatarios den cumplimiento a la prestación dentro del plazo de integración de la garantía de ejecución, en cuyo caso serán dispensados de la obligación de constituir dicha garantía.</i></p> <p>16-Recibe del proveedor los bienes y/o servicios, la Factura y cuando corresponda, el Remito. Conformar la Factura y el Remito una vez verificados los bienes o servicios recepcionados. Remite Factura y Remito al SAF. <i>En caso de rechazo u observación de los bienes o servicios recibidos, las facturas serán devueltas o retenidas hasta la regularización de las deficiencias advertidas, según el caso.</i></p> |
| Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | Contaduría General de la Provincia<br>Revisor Contable |           | DESCRIPCIÓN LITERAL  |
|  |  |           | <p>17-Registra en el sistema el <b>Ordenado a Pagar</b>, en base a la Factura conformada y al Remito de recepción. Adjunta Factura y remito al expediente.</p> <p>18-Controla la documentación respaldatoria y la registración en el sistema.</p> <p>-Si existen observaciones a la documentación o errores en la registración, instruye al Servicio Administrativo Financiero para su corrección.<br/>-Si no existen observaciones y la registración es correcta, <b>aprueba el Ordenado a Pagar</b> en el sistema.</p> <p>19-Emite Orden de Pago en tres copias. Continúa Proceso de Pago.</p>   |

2.3. Concurso de Precios

| Organismo   | Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | DESCRIPCIÓN LITERAL  |
|---|--|--|
| <pre> graph TD     Start[1] --&gt; Exp[Expediente]     Exp -- "Expediente" --&gt; Step2[2]     Step2 --&gt; SAFYC[SAFYC]     SAFYC --&gt; Decision{Existe Presupuesto suficiente?}     Decision -- NO --&gt; Subrutinas[Subrutinas: N1, N2, N3, o N4]     Decision -- SI --&gt; Step3[3]     Step3 --&gt; Step4[4]     Step4 -- "Expediente" --&gt; End[1]     </pre> |  | <p>1-Remite al SAF expediente con Nota o Formulario de Solicitud de Compra y/o Contratación para la adquisición de bienes o contratación de servicios, debidamente fundamentada, con determinación inequívoca del objeto y firma del responsable del Organismo.<br/><i>Quando sea necesario solicitará a los sectores técnicos correspondientes asesoramiento técnico para la determinación del objeto.</i><br/><i>La firma del Formulario implicará la autorización previa para realizar el concurso de precios.</i></p> <p>2-Completa el Formulario de Solicitud de Compra y/o Contratación o confecciona Informe (cuando el pedido se realiza por nota) con el costo estimado, en base a los presupuestos previamente obtenidos, y con la imputación presupuestaria correspondiente.<br/>Adjunta, cuando corresponda, Informe.<br/>Consulta en el sistema si existe partida presupuestaria y saldo.<br/>-Si no existe partida presupuestaria y/o saldo, continúa Subrutina N° 1, 2, 3 o 4, según corresponda.<br/>-Si existe partida presupuestaria y saldo, continúa el proceso.</p> <p>3-Confecciona y remite las invitaciones por cualquier medio, a por lo menos tres proveedores del rubro.<br/>Adjunta al expediente constancia de las invitaciones realizadas.</p> <p>4-Recibe las ofertas por escrito o a través de medios electrónicos, realiza su apertura y confecciona Acta de Apertura.<br/>Adjunta todas las ofertas recibidas y el Acta de Apertura al expediente.</p> |

| Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | Contaduría General de la Provincia<br>Asesoramiento Contable | Autoridad Competente | Delegación Fiscal<br>-Tribunal de Cuentas- | DESCRIPCIÓN LITERAL   |
|--|--|----------------------|--|---|
|  |  |                      |  | <p>5-Analiza las propuestas en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa vigente.<br/>Confeciona Planilla Comparativa de Ofertas y aconseja la adjudicación a la oferta mas conveniente.<br/>Emite informe con la imputación presupuestaria y solicita la aprobación de la compra a la Autoridad Competente.<br/>Adjunta Planilla Comparativa e Informe al expediente.</p> <p>6-Analiza la Documentación contenida en el expediente y emite Informe:<br/>-Si existen observaciones, devuelve el expediente al SAF.<br/>-Si no existen observaciones, remite expediente a la Autoridad Competente.</p> <p>7-Subsana las observaciones y remite el expediente a la Autoridad Competente.<br/>8-Emite Acto Administrativo aprobando el Concurso de Precios y adjudicando la compra o contratación, consignando imputación presupuestaria, importe, beneficiario y objeto del Concurso de Precios. Adjunta, por medio de su Despacho, dos copias autenticadas del Acto Administrativo al expediente y lo remite al SAF.<br/>Archiva Acto Administrativo original.<br/>9-Recibe expediente y remite en el día a la Delegación Fiscal del Tribunal de Cuentas a los fines de la intervención de su competencia y en su caso será remitido a la intervención del Honorable Tribunal de Cuentas.<br/>Una vez que se cuenta con el acuerdo favorable del HTC, el SAF remite copia autenticada del acto Administrativo a la Dirección General de Compras y Contrataciones a efectos de la difusión de la adjudicación en el Portal Web Oficial del Gobierno de la Provincia, medio por el cual podrán informarse los oferentes.</p> |
| Servicio Administrativo Financiero<br>Sector interno que corresponda | Proveedor  | Organismo            | DESCRIPCIÓN LITERAL                        |   |
|  |  |                      |  | <p>10-Registra en el sistema el <b>Compromiso del Gasto</b>, en base al Acto Administrativo.<br/>Verifica el jefe del sector.<br/>Emite por sistema Comprobante de Compromiso y adjunta al expediente.</p> <p>Notifica al proveedor adjudicado mediante la entrega de la Orden de Compra en original y duplicado u oon dos copias del Acto Administrativo que aprueba la compra y/o contratación.<br/>Archiva expediente transitoriamente.</p> <p>11-Recibe del proveedor duplicado de la Orden de Compra o copia del Acto Administrativo debidamente intervenido por la Dirección General de Rentas.<br/>Adjunta al expediente y archiva transitoriamente.</p> <p>12-Recibe del proveedor los bienes y/o servicios, la Factura y cuando corresponda, el Remito.<br/>Conforma la Factura y el Remito una vez verificados los bienes o servicios recepcionados.<br/>Remite Factura y Remito al SAF.<br/><b>En caso de rechazo u observación de los bienes o servicios recibidos, las facturas serán devueltas o retenidas hasta la regularización de las deficiencias advertidas, según el caso.</b></p>   |



| Servicio Administrativo Financiero | Contaduría General de la Provincia | DESCRIPCIÓN LITERAL   |
|------------------------------------|------------------------------------|---|
| Sector interno que corresponda     | Revisor Contable                   |   |
|                                    |                                    | <p>13-Registra en el sistema el <b>Ordenado a Pagar</b> en base a la Factura conformada y al Remito de recepción.<br/>Adjunta Factura y Remito al expediente.</p> <p>14-Controla la documentación respaldatoria y la registración en el sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Si existen observaciones a la documentación o errores en la registración, instruye al SAF para su corrección.</li> <li>-Si no existen observaciones y la registración es correcta, <b>aprueba el Ordenado a Pagar</b> en el sistema.</li> </ul> <p>15-Emite Orden de Pago en tres copias.<br/>Continúa Proceso de Pago .</p> |

### 8.3.4. Contratación Directa

| Organismo  | Servicio Administrativo Financiero                           | Contaduría General de la Provincia                |   |   | DESCRIPCIÓN LITERAL  |
|--|--|---|---|---|--|
|  | Sector interno que corresponda                               | Fiscalía de Estado o Servicio Jurídico respectivo | Autoridad Competente                              | Delegación Fiscal -Tribunal de Cuentas- |  |
| <p>Dirección General de Organización y Métodos</p> |  |   |   |   | <p>1-Remite al SAF expediente con Nota o Formulario de Solicitud de Compra y/o Contratación para la adquisición de bienes o contratación de servicios debidamente fundamentada invocando el art. 59 de la LAF, con determinación inequívoca del objeto.</p> <p>2-Completa el Formulario de Solicitud de Compra y/o Contratación o confecciona Informe (cuando el pedido se realiza por nota) con el costo y la imputación presupuestaria correspondiente. Consulta en el sistema si existe partida y saldo presupuestario.<br/>-Si no existe partida y/o saldo, continúa Subrutina Nº 1, 2, 3 o 4, según corresponda.<br/>-Si existe partida y saldo, en los casos que corresponda, solicitará los Informes Técnicos pertinentes de acuerdo a lo que establece la normativa vigente.</p> <p>3-Adjunta los Informes Técnicos emitidos por los organismos pertinentes (Dirección de Comercio Interior, Comisión de Tasaciones, entre otras). Remite expediente al Departamento Asesoramiento Contable de la Contaduría General de la Provincia, excepto cuando la compra y/o contratación se encuadre en el inc. 1) del Art. 59 de la LAF.<br/><i>En dicho caso, el proceso continúa con la emisión del Acto Administrativo que autoriza la compra y/o contratación.</i></p> |
|  | Contaduría General de la Provincia<br>Asesoramiento Contable | SAF<br>Sector interno que corresponda             | Fiscalía de Estado o Servicio Jurídico respectivo | Autoridad Competente                    | Delegación Fiscal -Tribunal de Cuentas-  |



## **CONCLUSIÓN**

Con la realización de este trabajo de seminario tomamos conocimiento de la importancia de contar con funcionarios competentes y honestos en el sector público para lograr una gestión transparente en beneficio del estado y por ende de la sociedad. Pudimos apreciar lo simple e importante de contratar favorablemente o no; ya que las posibilidades de negociar y obtener beneficios particulares se propicia ampliamente en esta área que elegimos investigar.

La falta de planificación y prevención es habitual en muchas reparticiones y organismos del Estado, en lo relativo tanto al control como al accionar de la auditoría, es por ello que en muchos casos, se presta a que puedan existir situaciones poco claras y/o confusas. Por otro lado, el gran volumen de compras y contrataciones que se gestionan en las distintas reparticiones del estado generan indudablemente una dificultad para el control de las mismas, lo que promueve la necesidad de una reestructuración de las funciones del personal. Atento a ello estimamos adecuado el brindar capacitación continua a los encargados de compras para disminuir y prevenir este tipo de ilegalidades.

No podemos dejar de agradecer el papel tan importante que tuvo nuestro profesor guía en enseñarnos sin mezquindad todas las posibilidades de maniobras ilícitas que se pueden presentar y la manera de descubrirlas. También aprendimos que una auditoria operativa gubernamental difiere en gran medida de una auditoria en una empresa privada; los procedimientos de auditoria son distintos, los tiempos muchos más largos y los obstáculos mayores.

Hay muchas personas que trabajan para la transformación y renovación de la gestión gubernamental, aunque también son bastantes las que reman en sentido opuesto. Se necesitan personas con ganas de trabajar e innovar en la búsqueda de mejores métodos y procedimientos que sirvan para corregir las irregularidades en los procesos y circuitos burocráticos de

las organizaciones, a fin de efectivizar y agilizar los mismos, logrando transparencia en la gestión de gobierno.

Pudimos observar que no se realizan auditorías operativas en el sector público provincial, siendo esta la explicación a la conducta de rechazo que tienen en general los empleados del sector público al control de sus funciones y desempeño y la negativa a dar explicaciones de las tareas realizadas.

Es imperante la necesidad de que la auditoría sea una palabra que no genere temor en el sector público y que el control se convierta en algo habitual. Se necesita un cambio profundo, desde los cimientos, nuevos ideales y personas comprometidas con la transparencia de la gestión.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

OSTENGO, Héctor C., "Control de gestión: Guía para graduados profesionales", (Buenos Aires, Junio de 2.006).

PETREI, Humberto, RATNER, Gabriel y PETREI, Romeo E., "Presupuesto y control. Las mejores prácticas para América Latina", 1ª Edición, (Buenos Aires, 2.005).

MENDOZA, Osmar Álvaro, SALOMÓN, Carla Patricia, y ZAMORA, Gustavo Alejandro, "Auditoría operativa y control de gestión de una empresa hotelera", Trabajo de Seminario, (Tucumán, 2.009).

MILESSI, Juan José y MORENO, Carlos Erasmo, "El control interno: autoevaluación de riesgos y controles", (Buenos Aires, Abril de 2.000).

### **b) Especial:**

ALE, Miguel Ángel, "Elementos de contabilidad pública", 1º Edición, (Buenos Aires, 2.004).

COMADIRA, Julio Rodolfo, "La licitación pública: nociones, principios, cuestiones", 2ª Edición, (Buenos Aires, 2.006).

Constitución Nacional, texto ordenado 2.006

Decreto Acuerdo N° 22/1 del 23/04/09 – "Reglamento de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios".

Decreto N° 190/3 (ME) del 05/02/10 – "Manual de Procedimiento de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios".

Decreto N° 1.540/3 (ME) del 20/05/08 – "Escala de Contrataciones de Bienes y Servicios".

LAS HERAS, José María, "Estado eficaz", 1ª Edición, (Buenos Aires, 2.003).

Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control N° 6.970.

**c) Otras Publicaciones:**

Normas internacionales de auditoría: pronunciamientos técnicos, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores, traducción Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2.007).

**d) Consultas en Internet:**

Código de Ética y Normas de Auditoría Interna, en Internet: [www.iaia.org.ar](http://www.iaia.org.ar), (04/09/09).

Consultas a bases de información, en Internet: [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar), (04/09/09).

## ÍNDICE

Págs.

|                      |   |
|----------------------|---|
| <u>Prólogo</u> ..... | 1 |
|----------------------|---|

### CAPÍTULO I

#### LA AUDITORIA OPERATIVA

|   |   |
|---|---|
| 1.- ¿Qué es la auditoría? .....                           | 3 |
| 2.- Concepto de Auditoría Operativa .....                 | 3 |
| 3.- Necesidad de realizar una auditoría operativa .....   | 3 |
| 4.- Objetivo o propósito de una Auditoría Operativa ..... | 4 |
| 5.- Metodología de una Auditoría Operativa. ....          | 6 |
| 6.- Usuarios del trabajo de auditoría operativa .....     | 8 |

### CAPÍTULO II

#### LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA PROVINCIA DE TUCUMÁN

|  |    |
|--|----|
| 1.- El sistema de control en la provincia de Tucumán. .... | 9  |
| 2.- Nuevo enfoque: el control integral e integrado .....   | 10 |
| 3.- El sistema de control externo .....                    | 11 |
| 4.- Nuevo enfoque: el control integral e integrado .....   | 12 |
| 5.- El control de gestión.....                             | 13 |

### CAPÍTULO III

#### CONTRATACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

|   |    |
|---|----|
| 1.- Compras gubernamentales: procedimientos vigentes..... | 15 |
| 2.- Modalidades de Contratación .....                     | 28 |
| 3.- Escala de contrataciones.....                         | 31 |



## **CAPÍTULO IV**

### **LAS NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.- | Introducción .....                              | 32 |
| 2.- | Componentes del sistema de control interno..... | 33 |
| 3.- | El ambiente de control.....                     | 33 |
| 4.- | La evaluación de riesgos .....                  | 34 |
| 5.- | Las actividades de control .....                | 37 |
| 6.- | Información y comunicación .....                | 38 |
| 7.- | Supervisión.....                                | 38 |

## **CAPÍTULO V**

### **PLANEACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE COMPRAS**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.- | Introducción.....  | 40 |
| 2.- | Definición de la estrategia general de auditoria.....                                      | 41 |
| 3.- | Objetivos de la planificación .....  | 41 |
| 4.- | Elementos para la planificación de una auditoria operativa de compras gubernamentales..... | 42 |
| 5.- | Definición del equipo de auditoría operativa.....  | 43 |
| 6.- | Cronograma de tareas.....  | 45 |
| 7.- | Evidencias de auditoría. Papeles de trabajo.....   | 46 |
| 8.- | Programas de trabajo .....   | 47 |
| 9.- | El informe de auditoría operativa .....  | 57 |

## **CAPÍTULO VI**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1.- | Introducción y presentación de la repartición a auditar.....         | 59  |
| 2.- | Conformación del equipo de auditoría.....                            | 62  |
| 3.- | Entrevista de la visita previa .....                                 | 63  |
| 4.- | Presupuestación de las tareas.....                                   | 66  |
| 5.- | Cronograma de tareas .....   | 69  |
| 6.- | Programa de trabajo. Evidencia de auditoría y papeles de trabajo ... | 70  |
| 7.- | Informe de Auditoría Operativa de Compras. ....                      | 137 |

|  |     |
|--|-----|
| <b><u>Anexo</u></b> .....                | 143 |
| <b><u>Conclusión</u></b> .....           | 156 |
| <b><u>Índice Bibliográfico</u></b> ..... | 157 |
| <b><u>Índice</u></b> .....               | 159 |