



## MEMORIA

# ENCUENTRO NACIONAL DE LA MESA DE ADMINISTRADORES/AS CONTADORES/AS



La Paz, Coroico 6 - 7 - 8 de Octubre de 2013

*Agradecimientos a la Fundación Tierra por la organización del Encuentro Nacional 2013*



mesa de administradores  
B O L I V I A

*Agradecimientos a ICCO, CAFOD y DIAKONIA, que apoyan el fortalecimiento de la MAC y el desarrollo del Encuentro Nacional de la Mesa de Administradores/as Contadores/as de Bolivia*



*Memoria elaborada por: Gualberto Gonzales Z.*

## ÍNDICE

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN                                              | 4  |
| 2. APERTURA DEL TALLER                                       | 4  |
| 2.1. Bienvenida y Presentación de la MAC                     | 4  |
| 2.2. Programa del Taller Nacional                            | 4  |
| 3. INFORME MONITOREO PLAN OPERATIVO                          | 4  |
| 3.1. La Paz                                                  | 5  |
| 3.2. Cochabamba                                              | 7  |
| 3.3. Sucre                                                   | 8  |
| 3.4. Tarija                                                  | 9  |
| 3.5. Análisis de los resultados                              | 9  |
| 3.6. Recomendaciones del Monitoreo                           | 10 |
| 4. CAPACITACIÓN                                              | 11 |
| 4.1. Inducción a la Auditoria Forense y detección de fraudes | 11 |
| 4.2. Auditoria Operativa                                     | 17 |
| 4.3. Comunicación Positiva                                   | 22 |
| 4.4. Focusing                                                | 25 |
| 5. REUNION DE LA MAC                                         | 28 |
| 5.1. Informe económico 2013                                  | 28 |
| 5.2. Sugerencias y acuerdos sobre el monitoreo del PA        | 28 |
| 5.3. Elección representantes Santa Cruz y la Tesorería       | 28 |
| 5.4. Varios                                                  | 29 |
| 5.5. Próximo encuentro                                       | 29 |
| 6. NOCHE DE TALENTOS                                         | 30 |
| 7. ANEXOS                                                    | 30 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Dando cumplimiento al Proyecto “Fortaleciendo la Calidad Profesional e Institucional”, se llevó a cabo el Encuentro Nacional de la Mesa de Administradores Contadores de Bolivia -MAC-.

Este evento se desarrolló los días 6, 7 y 8 de octubre en Coroico La Paz, en el Hotel Rio Selva, fue organizado por la Fundación Tierra, a quienes felicitamos por su buena organización y acertada elección del lugar.

Gran parte del evento estuvo dirigido a la capacitación de sus integrantes, para ello se invitó a Delta Consult y ETIKA, dos instituciones con mucha sabiduría y prestigiosas de la ciudad de La Paz.

Este espacio de encuentro y capacitación fue de suma importancia por los temas novedosos tratados, pero también por la oportunidad que da para poder socializar y confraternizar y proyectar actividades para el siguiente año. De esta manera lograr el objetivo de consolidar y fortalecer la Mesa. Finalmente es un espacio donde se toman decisiones.

Al Taller de la MAC, asistieron compañeros, compañeras antiguas y nuevas, además este año se integraron profesionales miembros de DIAKONIA, en total participaron 48 administradores/as y contadores/as de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija. Nota sobresaliente fue la participación mayoritaria de mujeres, del total asistentes solo 9 fueron varones.

## 2. APERTURA DEL TALLER

### 2.1. BIENVENIDA E INAUGURACIÓN

Ante la imposibilidad de asistir al Encuentro Nacional de la MAC del Representante Nacional (Carlos Flores), fue el Lic. Leonardo Carpio quien dirigió las palabras de bienvenida a todos y todas las asistentes es este magno evento.

“...estimados compañeros y estimadas compañeras, a nombre de la representación nacional y de la Mesa de Administradores y Contadores, les doy una fraterna y cordial bienvenida, cada año nos reunimos para poder capacitarnos, tratar temas relacionados a la mesa y confraternizar, en esta ocasión hay nuevas compañeras y nuevos compañeros que se están integrando a la Mesa a quienes las recibimos con mucho cariño...”.

“... respecto al programa que se elaboró, tendremos un cambio, es decir adelantaremos el informe del Monitoreo que se ha realizado respecto al Plan Operativo Anual, para ello hemos invitado a Gualberto, que nos está acompañando y apoyando en el proceso de desarrollo de la MAC, seguro habrá hallazgos importantes que cada Mesa Departamental los analizara y tomara decisiones de cara al próximo año...”

“... con mucho cariño hemos organizado este encuentro, que deseamos sea de satisfacción de todos, el lugar invita a disfrutar y para ello también se han modificado horarios a fin de que sea así, en ese sentido queremos iniciar este evento y desear de que sea fructífero en la responsabilidad que tenemos en nuestras instituciones, gracias”.

### 2.2. PROGRAMA DEL TALLER NACIONAL

Leonardo Carpio de Fundación Tierra, presentó el Programa del Encuentro la cual fue aprobada.

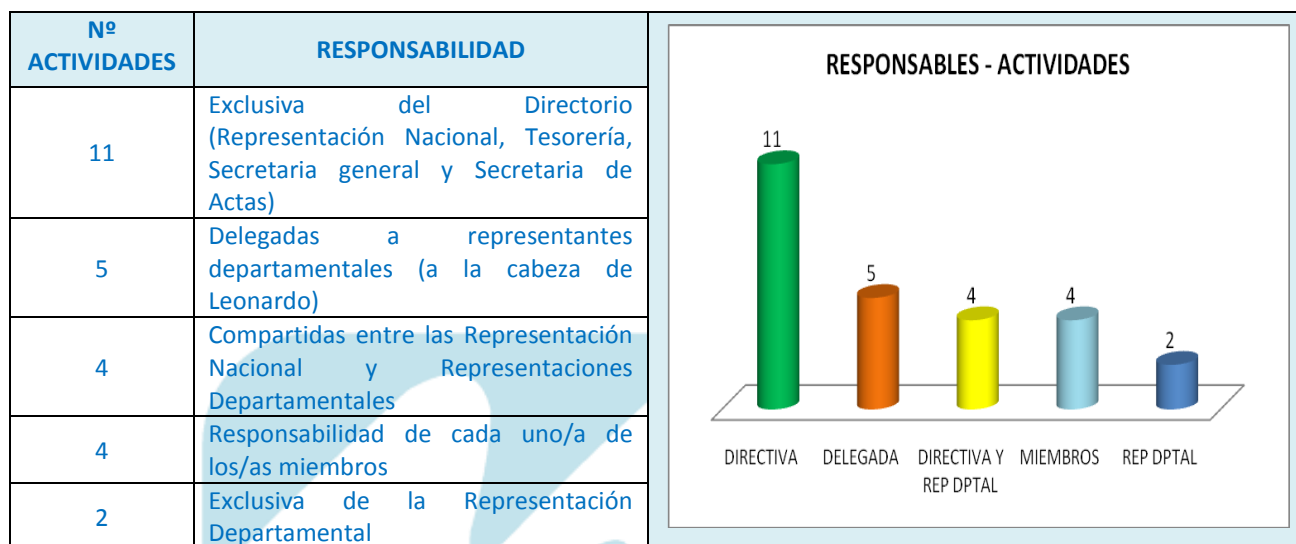
Este Taller tuvo un fuerte componente de capacitación, para ello se invito a personeros de Delta Consult y ETIKA, quienes a su turno fueron desarrollando los temas y las actividades que se les había solicitado. En todos los casos la metodología fue bastante participativa, para esto se utilizaron preguntas, dinámicas de grupo, exposiciones, presentaciones en Power Point, videos y trabajos grupales. Esta metodología invitó a todos y todas a participar, haciendo que el evento no sea cansador, ni aburrido. Es más el que haya sido participativo dio la posibilidad a cada uno y una de aprender haciendo.

## 3. INFORME MONITOREO PLAN OPERATIVO MAC

A solicitud de la MAC se encargó a Gualberto Gonzales realizar un Monitoreo del POA 2013.

Antes de iniciar el informe mismo del Monitoreo, se realizó una breve introducción sobre el concepto y el para qué monitorear, luego se compartió el objetivo del monitoreo que fue “Promover el fortalecimiento de la Directiva Nacional, las Representaciones Departamentales en el ámbito de la ejecución del proyecto apoyado por ICCO”, el monitoreo tuvo el enfoque de APRENDER para MEJORAR.

Uno de los primeros cuadros analizados fue el de número de actividades por responsabilidades, siendo el resumen el siguiente:



El análisis del cumplimiento de las actividades se lo hizo por departamento y según responsabilidades.

### 3.1. LA PAZ

En la ciudad de La Paz, están inscritas 11 instituciones, de las cuales 6 participaron del monitoreo. El monitoreo se realizó de forma conjunta con la representación nacional, departamental y algunos miembros de la MAC.

Como se puede ver en el grafico, de las 26 actividades y sub actividades monitoreadas, 15 actividades fueron realizadas y 11 no fueron realizadas.

Respecto a las actividades del **Resultado 1**, el grafico muestra que la mitad de las actividades fueron cumplidas y la otra mitad no. Estaba previsto tener elaborado un banco de datos de financieras que apoyan a las co-partes miembros integrantes de la MAC, según la Secretaria General (Sandra Yopez), no se elaboro este banco de datos porque nadie envió los datos acordados, siendo responsabilidad de todos, pero tampoco se insistió para lograr esto. Sin embargo la Representación Nacional pudo dialogar con algunas agencias de cooperación internacional.

A pesar de los cambios que hubo en la Tesorería, se pudo realizar el control de aportes y se comunicó a los miembros de la MAC, al menos en tres oportunidades sobre el Estado de Cuentas.

En el Reglamento Interno, se debía hacer ajustes sobre los aportes de los integrantes de la MAC, y debía elaborarse una ficha de procedimientos de inscripción de nuevos miembros, por razones de coordinación y distancias entre los/as responsables no pudo realizarse, existe el compromiso de hacerlo hasta antes del Taller Nacional y en esa ocasión ser presentado y aprobado. Como no se hicieron los ajustes, entonces tampoco se socializo los cambios realizados. Una vez que sea aprobada la Ley de ONGs, estaba previsto socializarlo, pero como esta Ley no se aprobó y en su lugar salió la Ley de Personerías Jurídicas, en La Paz se realizó un evento de capacitación para poder proceder a la reinscripción en el Ministerio de Autonomías y el VIPFE. También se ha desarrollado un Taller sobre Normativa Laboral que fue impartido por Asesores Legales.

La página web de la MAC ([www.macbolivia.net](http://www.macbolivia.net)) se ha actualizado, está funcionando, y a través de ella se está promocionando las acciones de la MAC, hubo sugerencias para fortalecerla y complementar con algunos documentos existentes (memorias, logos de las instituciones afiliadas). No sucedió lo mismo con el tríptico, se continúa usando la versión que se tenía, la presentación en power point no fue elaborada; la Memoria y el Proyecto, se promocionaron en dos ocasiones: con DIAKONIA y con IBIS.

Finalmente con todos estos datos y materiales se elaboró una estrategia de sostenibilidad, a fin de poder tener una información precisa, sobre lo que se necesita la MAC para que pueda continuar con algunas actividades en caso de no contar con el apoyo de las agencias financieras, esta será puesta en consideración en el encuentro nacional.

En cuanto al **Resultado 2**, las 3 actividades programadas se ejecutaron. Se ha propiciado y desarrollado una revisión de POA entre los/as miembros de la MAC, se han realizado acciones de intercambio como: los ajustes de la pagina web, la Ley de Personería Jurídica y lo referido a las NIIF; también se ha socializado y enviado materiales informativos relacionados al trabajo contable y administrativo de las ONGs como el Boletín Legal al cual está suscrito la MAC y otros boletines como el de Delta Consult, se envió Convocatorias a cursos, seminarios, Decretos supremos, Ley de Personería Jurídica, Boletín de APS, Ley de incremento salarial, Disposición del Colegio de Contadores y del de no aplicación de la NIIF, Ley de Responsabilidad Administrativa, Informe de no aplicación la Ley de Responsabilidad Administrativa.

También se han organizado y desarrollado los Cursos de capacitación sobre Marco Lógico en la que participaron 18 miembros de la MAC y 5 externos, este curso fue presencial, también se desarrollo el curso sobre Solución de Conflictos Laborales en la que participaron 15 miembros de la MAC y 3 externos. En acuerdo con ICCO, estos cursos reemplazaron al Diplomado sobre gerencia de recursos humanos que estaba previsto en el proyecto.

Respecto al **Resultado 3**, de las 7 actividades previstas, 5 se desarrollaron, 1 está en proceso y 1 no se la realizo.

Sobre los aportes o cuotas de los miembros de la MAC y las institucionales, a pesar de los cambios de responsables que hubo, se tiene una relación de los mismos. No se pudo elaborar el documento de política de apoyo o becas. En cuanto a las reuniones virtuales trimestrales, éstas se han llevado a cabo y con una participación de la mayoría

El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, no se elaboro en la fecha indicada, pero en septiembre se entrego un borrador a la Representación Nacional, está en revisión y en el evento nacional se lo pondrá en consideración.

Respecto a socializar las actividades realizadas (cursos talleres y otros), se las hizo e hicieron notar que éstas fueron de gran ayuda.

En cuanto a la socialización de los materiales existentes de la MAC como la memoria y la página web está en proceso de difusión, pero el power point y tríptico se deben elaborar, actualizar y mejorar.

Las 4 actividades del **Resultado 4** no se pudieron realizar. No se elaboró los materiales impresos y audiovisuales sobre la MAC (tríptico, power point), tampoco se elaboró una lista de instituciones a las que se desea llegar con estos materiales, a pesar de haberse elaborado la memoria y la pagina web no se difundieron, esto también incidió en no utilizar medios alternativos y virtuales para la promoción y difusión de la MAC. Finalmente a sugerencia de ICCO se debía asistir al Encuentro de ONGs en Paraguay, pero por decisión de ICCO no se participo.

Realizando un análisis sobre los factores favorables para que se pueda realizar las actividades asignadas a las Representaciones (Nacional y Departamental) de La Paz, se manifestó que el apoyo y motivación de Carlos influyó bastante en la realización de las actividades, también ayudó la buena cantidad de instituciones integrantes a la MAC (11 instituciones), de alguna manera la presencia de la agencia financiera hace que exista auto exigencia, ya que hay bastante comunicación con Ingrid (ICCO), finalmente se dijo que el compromiso de sus miembros posibilitó la ejecución de las actividades programadas, además que Carlos cuenta con el apoyo de su equipo en CEDLA.

En cuanto a los factores que dificultaron la realización de actividades, se vio que muchas actividades fueron asignadas a una sola persona (Leonardo), las comisiones que se organizaron no todos viven en La Paz, en cuanto a tareas sobre el reglamento faltó coordinación, también se manifestó que algunos integrantes no están empapados de las actividades que se tiene que realizar, esto hace que se involucren muy poco. El poco tiempo que le brindan las personas

responsables a las actividades asignadas. Un aspecto que llamo la atención, es que a veces se atienen a que algunas tareas debe hacerlo el Responsable Nacional. También se admitió la irresponsabilidad de algunas personas que tenían asignadas tareas concretas. Finalmente manifestaron que los/as miembros de la MAC no están brindando la suficiente información a sus instituciones sobre responsabilidades asumidas o asignadas.

La lección aprendida: Es bueno hacer un análisis autocritico de forma seguida, no al finalizar la gestión.

Las Sugerencias realizadas fueron:

- ✓ En cada reunión que se tiene, se debe realizar un monitoreo o revisión de responsabilidades.
- ✓ Respecto al Banco de datos, estos deben estar en base a un formato y se debe hacer por escrito.
- ✓ Con suma urgencia se debe elaborar los materiales de promoción de la MAC, tanto de forma impresa como digital (tríptico, PPT).
- ✓ Si bien se actualizo la página web, se debe fortalecer con logos, memorias, fotos (a nivel nacional).
- ✓ Se debe trabajar en el mayor involucramiento de los/as integrantes
- ✓ Que se delegue más a los integrantes en el desarrollo de las actividades
- ✓ Repartir más equitativamente las tareas a desarrollar.
- ✓ Cada miembro debe dedicar al menos 10 minutos a revisar sus responsabilidades cada día
- ✓ Priorizar las actividades que no se han realizado para el POA 2014.

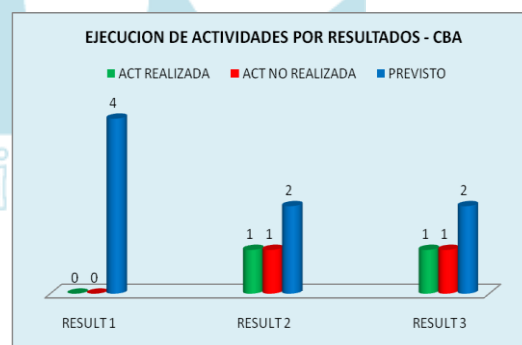
Ante las actividades no ejecutas, hubo los siguientes compromisos:

- ✓ Ajuste del Reglamento Interno, se enviará el 27 de septiembre (respecto a ficha de inscripción, políticas de becas).
- ✓ Se comprometen a enviar una semana antes del 6 de octubre en la Asamblea el Tríptico en versión digital
- ✓ La estrategia de sostenibilidad se presentará en el encuentro nacional.

### 3.2. COCHABAMBA

La MAC en Cochabamba está conformada por tres instituciones CENDA, Agua Sustentable, IDH, de las cuales solo dos participaron del monitoreo.

**Resultado 1**, de 12 actividades programadas, estaba previsto realizar 4, no se ejecuto ninguna. Respecto al **Resultado 2**, de las 2 actividades a realizar, se propició y desarrollo intercambios de experiencias y aprendizajes entre los/as miembros de la MAC, sobre la Ley de Personería Jurídica, re-empadronamiento, impuestos nacionales, tramites en el ministerio de trabajo, la otra actividad no se realizó, finalmente en el **Resultado 3**, de 2 actividades diseñadas, solo se realizo 1 que fue socializar las actividades realizadas (cursos talleres y otros). En el Resultado 4, no había responsabilidad de ejecución de actividades.



Las dos personas participantes en el monitoreo expresaron un sentimiento de preocupación y pena al ver que no han logrado realizar las actividades asignadas, además que éstas influyen en el logro de los resultados propuestos, también manifestaron cierta soledad.

Realizando un análisis sobre los factores favorables que permitieron realizar las actividades que se les asigno, manifestaron que la motivación e insistencia de Carlos Flores ayudo. Existe el deseo de apoyar el desarrollo de la MAC. En el caso de La Paz, piensan que la buena cantidad de integrantes que tiene La Paz ayuda bastante a reunirse y poder organizar las actividades asignadas, también manifestaron que el apoyo de su equipo que tiene Carlos en el CEDLA, ayuda bastante.

En cuanto a los factores que dificultaron la realización de actividades que les competen, señalaron la inestabilidad laboral de los integrantes de la MAC, por la crisis que están viviendo las ONGs, hay compañeros y compañeras que ya no están trabajando en OGNs, por otro lado el poco tiempo disponible de las personas para poder realizar las actividades asignadas. La poca cantidad de personas en Cochabamba (dos personas) imposibilito realizar las

actividades, también manifestaron que algunos integrantes de la MAC no llegan a asumir el propósito del proyecto y lo que desea la MAC, por eso no participan o no se comprometen.

También ven que el aporte institucional puede ser un factor que está disminuyendo la participación de algunos/as miembros, ya que al no contar con su aporte institucional piensan que ya no deben de participar; finalmente piensan que la Directiva no está muy abierta a recibir a más integrantes por institución, piden que esto debe de clarificarse o definirse, ya que el hacer promoción y no acoger más personas no es coherente.

Como lecciones aprendidas, piensan que el POA es bastante ambicioso, y no se visibiliza las tareas recargadas que tienen los/as administradores/as – contadores/as.

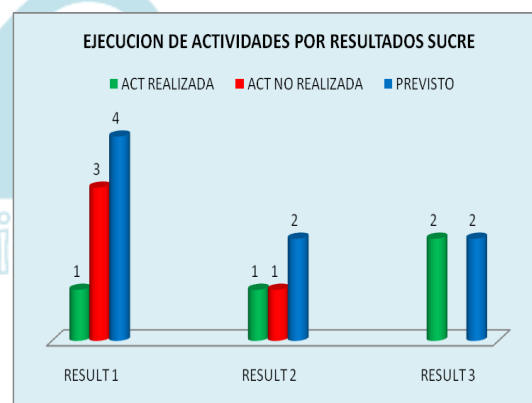
Las sugerencias realizadas fueron las siguientes:

- ✓ Cuando se nombra al/la Responsable Departamental ver si cuenta con un equipo que la ayude.
- ✓ Analizar el requisito de aporte institucional.
- ✓ Revisar las responsabilidades asignadas y priorizar las que se pueden hacer.
- ✓ Definir si se va a recibir más personas a la MAC a fin de hacer o no promoción.
- ✓ Que exista más apertura de parte de la MAC para integrar a otras personas e instituciones.
- ✓ Los/as ex miembros deberían tener un tiempo de gracia respecto al pago de cuota, considerando que está sin trabajo o haya cambiado de institución.
- ✓ Clarificar que las instituciones que participan del Encuentro Nacional, pueden o deben de participar de las actividades departamentales.
- ✓ Con las personas que cambian de institución y no son respaldados, debería haber otro tipo de trato y comunicación.
- ✓ Que se analice las multas existentes y ver si esto está ahuyentando a los/as miembros.

### 3.3. SUCRE

El llenado de la encuesta lo realizó la UNEC S.A., ésta la relación de actividades realizadas.

Según el reporte de Sucre, la ejecución de las actividades fue bastante positiva. Para el **Resultado 1**, se realizó la actividad de difusión de los materiales de promoción de la MAC, las otras tres actividades no se lograron realizar; de las 2 actividades del **Resultado 2**, se logró realizar el desarrollo e intercambio de experiencias y aprendizajes entre los/as miembros de la MAC, no se logró organizar ni desarrollar los Cursos de capacitación previstos (Gerencia de Recursos Humanos y Elaboración de Proyectos para los miembros de la MAC). En cambio las dos actividades del **Resultado 3**, se pudieron realizar: La socialización de las actividades realizadas (cursos talleres y otros), también se pudo socializar los materiales existentes de la MAC (tríptico, memoria y página WEB).



Los factores favorables para que pueda realizar las actividades fueron la comunicación que se tuvo a través del correo electrónico con todos los miembros de la MAC, el envío de los boletines informativos y novedades sobre temas relacionados a la administración y contabilidad motivo y ayuda a realizar algunas actividades.

Factores que dificultaron la realización de actividades, fue que la mayoría (por no decir todos los miembros de la MAC Sucre) no disponen de tiempo, las veces que se intento reunirse, unos podían otros no. Por otro lado existe poca coordinación y poca colaboración de los miembros para poder ejecutar tareas. Otra de las dificultades es que no todos estamos trabajando actualmente en ONGs y muchas de las actividades relacionadas con proyectos ya no es de necesidad prioritaria.

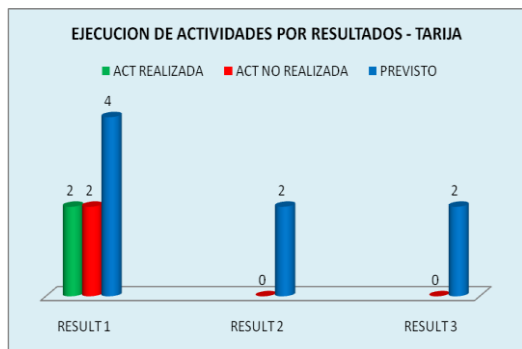
Se hace las siguientes sugerencias:

- ✓ Que en las futuras actividades de la MAC se considere el hecho de que si bien todos somos contadores y/o administradores, no todos estamos trabajando en ONGs

- ✓ Ver otros temas de interés general, que sirven en todo el ámbito contable administrativo a fin de hacer fortalecimiento administrativo global.

### 3.4. TARIJA

En la ciudad de Tarija el monitoreo lo realizó el Centro de Estudios Regionales Para el Desarrollo de Tarija.



Para el **Resultado 1**, se tenía que realizar 4 actividades, ejecuto 2 y 2 no, una actividad realizada fue sostener una reunión con posibles financiadores (no indican con cual) donde se gestionó apoyo a través de un nuevo proyecto, la otra actividad realizada fue la socialización de los requisitos para la re-inscripción institucional a través de la Ley de Personería Jurídica. En los **Resultados 2 y 3** se debían realizar 2 actividades respectivamente, pero no se realizó ninguna.

El análisis del CERDET, sobre los factores favorables que posibilitaron la ejecución de las dos actividades, fue la disponibilidad de las personas y los fondos mínimos disponibles para tal efecto.

En cuanto a los factores que dificultaron la no realización de actividades, fue que las temáticas que se proponen para los cursos, no se dan en Tarija.

Las lecciones aprendidas son que se debe trabajar en grupo, fortalecer las reuniones virtuales, precisar más las responsabilidades en el taller nacional, la comunicación debe ser más fluida para despejar dudas, para intercambiar información o simplemente para saludar a algún compañero.

Las sugerencias son:

- ✓ Se debería ser más flexibles con las temáticas de los cursos, puesto que los temas definidos no están a disposición en nuestros medios.

Se comprometieron a enviar información de las Agencias Financieras con las que trabajan para el banco de datos.

**SANTA CRUZ.** No llegó información

### 3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un buen número de las actividades desarrolladas fue por el ímpetu de la Directiva, impulsada de forma particular por Carlos Flores. En cada departamento se logró realizar actividades programadas.

En La Paz se logró realizar las actividades en un 54%, este porcentaje se debe a que se juntó las actividades de responsabilidad de la Directiva Nacional y Departamental. En Cochabamba y Tarija se logró realizar las actividades solo en un 25% de las asignadas. En la ciudad de Sucre se logró realizar las actividades en 50%.

La responsabilidad y compromiso de los/as miembros de la MAC a nivel nacional y departamental, son factores que juegan un papel muy importante en el buen desarrollo del proyecto.

Realizando un análisis del logro procesual de cada uno de los **RESULTADOS** y sus **INDICADORES**, se puede manifestar lo siguiente:

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R.1.</b> La MAC cuenta con recursos económicos para su funcionamiento. | 1.1. 80% de los miembros de la MAC han depositado su aporte personal e institucional.<br>1.2. Generación de ingresos propios a través de participación de administradores/contadores externos a la Mesa en cursos, talleres y materiales.<br>1.3. Un proyecto aprobado por cooperación internacional |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Haciendo un análisis de los aportes personales e institucionales por gestiones, el año 2012 se tuvo 3.140 Bs como aporte, en cambio hasta el 20 de septiembre del 2013 se reportó el ingreso de 15.120 Bs, esto hace ver el mejoramiento de los aportes. De las 41 personas miembros de la MAC, el 87% aportó sus cuotas, 11 personas tienen sus cuotas al día y 5 personas hicieron su depósito adelantado hasta la gestión 2014.

La Paz hizo su reporte de generación de fondos a través de pagos por servicios de capacitación de administradores y contadores externos a la MAC, aun es una suma pequeña, pero está demostrando que sí es posible lograrlo.

En general se puede decir que al menos hasta el año 2014, la MAC cuenta con los recursos económicos suficientes para su funcionamiento.

|                                                                                                               |                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>R. 2.</b> Miembros de la MAC responden eficazmente a las nuevas normativas impositivas, laborales y otras. | 2.1. El 80% de los miembros de la MAC aplica las nuevas normativas. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|

Para poder medir el logro de este resultado, se tendrá que precisar la información desde cada uno todos los/as miembros de la MAC, también habría que hacer una relación si hubo nuevas normativas referidas a las ONGs emanadas por el Gobierno.

La MAC ha creado una imagen importante ante algunas financieras, la cual puede estar en riesgo si no se toman acuerdos, decisiones y se las cumple.

|                                                                                                   |                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R3.</b> Miembros de la MAC comprometidos participan activamente de las actividades programadas | 3.1. 80% de los miembros apoyan y asisten a las actividades departamentales y nacionales planificadas.<br>3.2. 80% de ejecución del Plan Operativo Anual. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Por la información que se recogió, este resultado tiene un avance preocupante, de cierta manera bajo, la participación, compromiso y entrega al fortalecimiento de la MAC, solo será posible en la medida que exista una participación y apoyo activo de TODOS/AS de los/as miembros de la MAC. Se hace necesario desarrollar una reflexión al respecto.

|                                                                                         |                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R4.</b> La MAC es conocida a nivel nacional e internacional en el ámbito de las ONGs | 4.1. Número de visitas a la página Web.<br>4.2. El 100% de los miembros que asiste a eventos da a conocer las actividades de la MAC. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Como manifestamos anteriormente, la MAC ha ganado su reconocimiento y aprecio tanto a nivel personal como institucional, al no desarrollar las actividades previstas se puede correr el riesgo de que esto se vaya perdiendo, además del apoyo económico de sus miembros y de las instituciones financieras que apoyan a la MAC. Por lo que se vio, este es el resultado cuyas actividades a nivel general no han podido ser realizadas.

### 3.6. RECOMENDACIONES DEL MONITOREO

#### GENERALES

- Creación de la Cultura Organizativa de Monitoreo
- Implementar el Sistema de Planificación Monitoreo y evaluación
- Ver la posibilidad de una persona para acompañar, apoyar el desarrollo del proyecto a nivel nacional.
- En base al informe sistematizado del monitoreo de las actividades y procesos desarrollados en cada departamento, se debe tomar decisiones.
- Que el atractivo de la MAC, no sea solo el Taller Nacional, sino el fortalecimiento de las capacidades y prácticas laborales, además de las reuniones y eventos importantes que están programados.
- Hacer un análisis y tomar decisiones sobre los/as compañeros/as que ya no están en ONGs o no están trabajando, pero que desean continuar participando en la MAC.
- Reflexionar sobre los aportes institucionales, de aquellas personas que ya no están trabajando en una ONG o están cesantes, a fin de que no sea una traba para seguir participando en las actividades de la MAC
- Desarrollar estrategias de motivación ante la ejecución o no de las responsabilidades asignadas a los/as miembros de la MAC.
- En base a las sugerencias realizadas en cada departamento, llegar a acuerdos y tomar decisiones.
- Habría que analizar si la MAC con sus servicios son realmente importantes y necesarios para sus miembros.
- Promover la integración de nuevas y más instituciones a la MAC en Cochabamba, Sucre, Tarija y Santa Cruz.

## PARTICULARES

- Para tener un banco de datos de agencias financieras, se podría elaborar una matriz, sobre la cual podrían llenar los/as miembros de la MAC
- Tener los materiales sobre la MAC de forma particular en formato digital
- Repartir más equitativamente las tareas a realizar.
- Priorizar las actividades que no se han realizado y reprogramarlas.
- Los cuatro resultados a lograr deben ser de propiedad de los miembros de la MAC, es más debe haber una comprensión general del proyecto.
- Las cuotas personales e institucionales, también es co-responsabilidad de cada miembro de la MAC
- El fortalecimiento de la MAC, es responsabilidad de TODOS/AS sus miembros.

Al finalizar la presentación hubo las siguientes sugerencias:

Que en el futuro se haga una diferenciación de las actividades que ejecuta la directiva nacional y las que ejecuta la responsabilidad departamental La Paz (siempre y cuando la representación nacional recaiga en La Paz).

Que en el recojo de información en el monitoreo y evaluación haya participación de todos y todas y no solo de las representaciones departamentales, en este sentido el nivel de coordinación y comunicación en los departamentos debe de fortalecerse.

Desarrollar una evaluación a profundidad a fin de poder ver los efectos e impactos que a través del proyecto se está logrando.

## 4. CAPACITACION

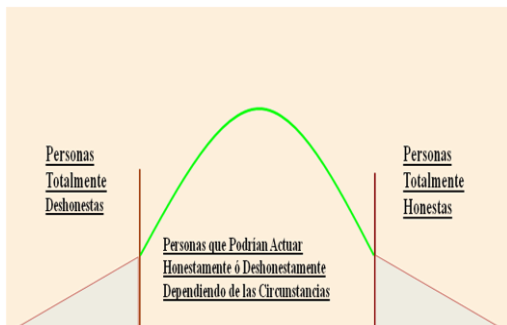
### 4.1. INDUCCIÓN A LA AUDITORIA FORENSE Y DETECCIÓN DE FRAUDES

Ahora que nos encontramos en el tercer milenio, nos damos cuenta de que estamos viviendo en un nuevo mundo, el cual evoluciona sin cesar, acelerándose cada día más. Hoy hemos pasado de una economía de endeudamiento a una que se rige bajo la ley de la oferta y demanda. En esta nueva economía, que descansa en el conocimiento, todos tienen la vocación de ser más libres, pero al mismo tiempo más responsables.

Desgraciadamente, a países como el nuestro, esta nueva economía no nos encuentra bien parados y por el contrario ha despertado otros fenómenos como son la corrupción y el fraude, que cada vez más se convierten en situaciones de alto riesgo que las organizaciones, privadas o públicas deben evaluar para analizar la probabilidad de ocurrencia de fraude o corrupción, por tanto de poder controlarlas.



Para ello se propone instrumentos para poder vigilar, de ahí la Auditoría Forense, en opinión de muchos, una forma de poder castigar a los corruptos.



En razón de ello, Oscar Calle hizo una inducción a la auditoría forense y la detección de fraudes.

Robert Klitgaard, explica la dinámica de la corrupción en el sector público mediante un modelo simple. En un grupo cualquiera se ven actitudes éticas individuales, dice que menos del 10% de las personas son completamente éticas (los verdes), menos del 10% son completamente inmorales (los rojos) y más del 80 % depende del incentivo que tengan para actuar (los amarillos), por esta razón tendemos a ver a las personas como “buenas o malas”, “blanco o negro”.

Este cuadro nos ayuda a comprender la situación o realidad de un grupo respecto a posibilidades de fraude o corrupción. Explica que existe corrupción individual, pero también hay corrupción sistémica, donde hay una mezcla de personas éticas (10%), inmorales (10%) y volubles o indecisas que dependen del incentivo que se les ofrece o tienen para actuar (80%).

En conclusión, según Klitgaard, la honestidad o deshonestidad de una organización depende de los incentivos que tengan para actuar o dejar de actuar (premios y castigos) y demuestra que la dinámica de la Corrupción o Ecuación es:

CORRUPCION = MONOPOLIO + DICREcionalIDAD

TRANSPARENCIA = RESPONSABILIDAD + RENDICIÓN DE CUENTAS

en cambio,

El sistema de control interno, y particularmente el flujo de la información, es lo que determina si los “volubles” se comportarán correcta o incorrectamente y, en consecuencia, si las conductas fraudulentas tendrán éxito o no.

¿Pero cuando hay corrupción?, existe cuando un ente o persona, **ilícitamente**, pone sus intereses particulares por sobre de los entes y/o personas y los ideales que están comprometidos a servir.

¿Cuáles son las modalidades de corrupción pública?

El **cohecho**, que es un intercambio voluntario de prestación y contraprestación entre los actores para beneficio mutuo. Aquí se da la imagen tradicional del sujeto activo y pasivo de la corrupción.

En la **extorsión**, este tipo de conducta puede expresarse a través de la amenaza de una expropiación sin indemnización, aumento arbitrario de impuestos y cargas sociales o la amenaza de demorar trámites y/o generar costos adicionales si el amenazado rehúsa a pagar o realizar una prestación.

**Malversación**, es el **uso indebido o ilegal** de bienes o dinero ajenos o del estado, sobre los que la persona o el funcionario, puede ejercer influencia en forma directa o indirecta, se usan fondos públicos de manera ilegal, mientras que en el cohecho las fuentes son privadas. Utilización en cosas diferentes a las que iban destinados, generalmente en beneficio propio. Una forma conocida de la **malversación es la emisión de facturas con sobreprecio** convenido de antemano, distribuyéndose el excedente al funcionario luego de efectuado el pago.

**Nepotismo**, es la preferencia o discriminación ilícita de personas o grupos de personas para el acceso a un cargo público o a las prestaciones del mismo, tomándose la decisión en base a razones de parentesco, amistad, características étnicas o de otra índole. En los países de América Latina, goza de cierta aceptación social.

**Conflicto de Intereses**, es la situación en la que el funcionario público genera para sí un beneficio económico indebido como resultado de las decisiones que toma en función de su cargo o posición. Por ejemplo, cuando le toca regular la actividad de empresas en las que posee intereses económicos (acciones de la empresa, posiciones en el Directorio, etc.).

¿Cómo están los niveles de corrupción en Bolivia?, según investigaciones de Transparency International el índice de percepción de corrupción que se basa en **datos de funcionarios públicos** designados y electos, datos sobre jueces, pactos de **integridad y monitoreo de gasto social**. Según la tabla de ranking de corrupción, Bolivia ocupa el puesto 105 con un puntaje de 3,4 sobre 10.

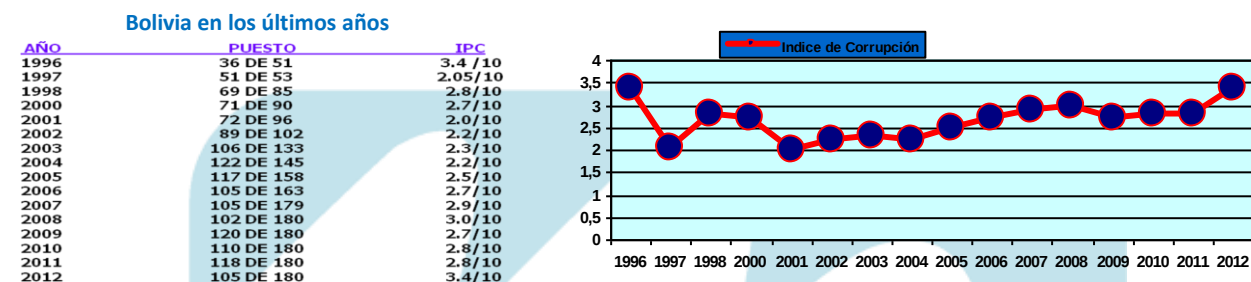


TABLA DE RANKING DE CORRUPCION POR PAISES

| PUESTO | PAIS        | PUNTAJE | PUESTO | PAIS          | PUNTAJE | PUESTO | PAIS     | PUNTAJE |
|--------|-------------|---------|--------|---------------|---------|--------|----------|---------|
| 1      | Denmark     | 9,0     | 19     | United States | 7,3     | 88     | Thailand | 3,7     |
| 1      | Finland     | 9,0     | 20     | Chile         | 7,2     | 88     | Zambia   | 3,7     |
| 1      | New Zealand | 9,0     | 20     | Uruguay       | 7,2     | 94     | Benin    | 3,6     |

|    |                |     |    |               |     |     |                |            |
|----|----------------|-----|----|---------------|-----|-----|----------------|------------|
| 4  | Sweden         | 8,8 | 22 | Bahamas       | 7,1 | 94  | Colombia       | 3,6        |
| 5  | Singapore      | 8,7 | 22 | France        | 7,1 | 94  | Djibouti       | 3,6        |
| 6  | Switzerland    | 8,6 | 22 | Saint Lucia   | 7,1 | 94  | Greece         | 3,6        |
| 7  | Australia      | 8,5 | 25 | Austria       | 6,9 | 94  | India          | 3,6        |
| 7  | Norway         | 8,5 | 25 | Ireland       | 6,9 | 94  | Moldova        | 3,6        |
| 9  | Canada         | 8,4 | 27 | Qatar         | 6,8 | 94  | Mongolia       | 3,6        |
| 9  | Netherlands    | 8,4 | 27 | Arab Emirates | 6,8 | 102 | Argentina      | 3,5        |
| 11 | Iceland        | 8,2 | 29 | Cyprus        | 6,6 | 102 | Gabon          | 3,5        |
| 12 | Lexembourg     | 8,0 | 30 | Botswana      | 6,5 | 102 | Tanzania       | 3,5        |
| 13 | Germany        | 7,9 | 30 | Spain         | 6,5 | 105 | Algeria        | 3,4        |
| 14 | Hong Kong      | 7,7 | 83 | El salvador   | 3,8 | 105 | Armenia        | 3,4        |
| 15 | Barbados       | 7,6 | 83 | Jamaica       | 3,8 | 105 | <b>Bolivia</b> | <b>3,4</b> |
| 16 | Belgium        | 7,5 | 83 | Panamá        | 3,8 | 105 | Mejico         | 3,4        |
| 17 | Japan          | 7,4 | 83 | Perú          | 3,8 | 113 | Guatemala      | 3,3        |
| 17 | United Kingdom | 7,4 | 88 | Swaziland     | 3,7 | 118 | Ecuador        | 3,2        |

Es preocupante esta situación, pero los datos también muestran ciertas mejoras, ya que en el año 1996 ocupaba el puesto 36 de 51 países y el año 2012 el puesto 105 de 180 países.



A continuación una comparación de los principales problemas existentes en Bolivia, respecto a los años 1996 y 2012, siendo los siguientes:

| AÑO 1996         | %  | AÑO 2012     | %  |
|------------------|----|--------------|----|
| Desempleo        | 51 | Corrupción   | 40 |
| Pobreza          | 44 | Inseguridad  | 25 |
| Educación        | 35 | Narcotráfico | 15 |
| Crisis Económica | 24 | Pobreza      | 8  |
| Salud            | 21 | Educación    | 4  |
| Corrupción       | 21 | Justicia     | 5  |
| Bajos Salarios   | 11 | Desempleo    | 3  |

Como se puede apreciar en los cuadros, el año 1996 el principal problema de Bolivia era el desempleo, seguido de la pobreza y la corrupción estaba más bajo; en cambio el año 2012, la corrupción ocupa el primer lugar, la pobreza esta en medio y el desempleo más abajo

Ante esta situación es que se hace necesario la Auditoria Forense, el auditor financiero y/o forense es un agente **de FE PÚBLICA**, es decir certifica ante terceros que ha generado un adecuado uso de recursos y una gestión transparente. La auditoria forense nace como un órgano de control de algunas instituciones estatales y privadas. Su función **inicial** es estrictamente económico-financiera, pero con la evolución de la humanidad el auditor es el profesional llamado a **luchar** contra la corrupción.

En este sentido los trabajadores administrativos/Contadores:

- Son los agentes de lucha contra la corrupción y fraude
- Son los certificadores de la transparencia y ética de las empresas, nuestros informes son base de imputación legal (prueba pre constituida), cuando se encuentra indicios de fraude o corrupción.

En conclusión, esta profesión está destinada a combatir el fraude y corrupción en el país.

La Auditoria Forense, se hace más necesaria que nunca, puesto que la corrupción es una de las principales causas del deterioro del Patrimonio Público, es una herramienta para combatir los delitos de “cuello blanco”.

### Definición de la auditoria forense

El término forense corresponde al latín *forensis*, que significa público, y complementando su significado podemos remitirnos a su origen *forum* del latín que significa foro, plaza pública o de mercado de las antiguas ciudades romanas donde se trataban las asambleas públicas y los juicios; lo forense se vincula con lo relativo al derecho y la aplicación de



la ley. La Auditoría forense es *“aquella que provee de un análisis contable que es conveniente para la Corte, el cual formará parte de las bases de la discusión, el debate y finalmente el dictamen de la sentencia”*. La auditoría forense es una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas; algunos tipos de fraude en la administración pública son: conflictos de intereses, nepotismo, gratificaciones, estados falsificados, omisiones, favoritismo, reclamaciones fraudulentas, falsificaciones, comisiones clandestinas, malversación de fondos, conspiración, prevaricato, peculado, cohecho, soborno, sustitución, desfalco, personificación, extorsión, lavado de dinero.

La auditoría forense, es una disciplina especializada que requiere un conocimiento experto de la teoría contable, auditoría y métodos de investigación. La auditoría forense constituye una rama importante de la contabilidad investigativa utilizada en la reconstrucción de hechos financieros, investigaciones de fraudes, cálculos de daños económicos y rendimientos de proyecciones financieras.

La principal diferencia entre una auditoría forense y una tradicional, es que la primera descansa en la experiencia de expertos que trabajan con evidencia delicada, con abogados, con agencias estatales y el sistema legal. Su trabajo está dirigido para ambientes legales o cuasi jurídicos, en cambio la auditoría tradicional se realiza sin este enfoque, sólo se dedica a llevar los programas para obtener una seguridad razonable basada en sus evidencias. Por lo tanto, existe la necesidad de preparar personas con visión integral, que faciliten evidenciar delitos como la corrupción administrativa, el fraude contable, el delito en los seguros, el lavado de dinero y el terrorismo, entre otros.

Los principales objetivos de la Auditoría Forense son los siguientes:

- Luchar contra la corrupción y el fraude
- Evitar la impunidad
- Promoviendo la responsabilidad y transparencia

Los auditores forenses tienen algunas cualidades poco usuales. Tienen habilidad en las técnicas de **interrogatorio** obtenidas de tratar con “fuentes” e “informantes”, asimismo **saben escuchar** lo que se está diciendo, **cuándo deben cambiar el tema**, cómo desarrollar lo que la **persona quiere contar**. Es por ello que, el profesional adecuado debe tener las siguientes cualidades:

- Ser perspicaz, deben tener conocimiento de Psicología,
- Una mentalidad investigadora, mucha auto motivación,
- Trabajo bajo presión, mente creativa,
- Habilidades de comunicación y persuasión,
- Habilidad de comunicar en las condiciones de ley,
- Habilidades de mediación y negociación,
- Habilidades analíticas,
- Creatividad para poder adaptarse a las nuevas situaciones,
- Experiencia en el campo de la auditoría.

Código de ética profesional del auditor forense:

- Reglas de independencia e imparcialidad
- Inhabilitaciones para auditoría
- Plan de eficiencia y seguridad
- Responsabilidad y autoridad
- Privacidad y confidencialidad

Herramientas de Investigación, los auditores forenses deberían tener por lo menos, además de otras cosas las siguientes:

- Conocimiento contable y de auditoría.
- Conocimiento sobre fraudes, leyes y reglas y normas de evidencia.

- Conocimiento de psicología y motivación.
- Escepticismo investigativo crítico y mental.
- Conocimiento de tecnología de la información y computadores.

Alcance de Auditoría Forense. Una investigación forense puede alcanzar varios requerimientos esenciales para probar que el fraude verdaderamente ha ocurrido, incluyendo:

- Identificar el método usado para defraudar, así como el alcance del fraude.
- Determinar exactamente quién está involucrado y cuál fue el rol de cada persona;
- Entrevistar las personas claves;
- Cuantificar las pérdidas o el robo, etc.

La auditoría forense tiene las siguientes fases:

- **Planificación:**  
Definición de objetivos  
Definición de alcance: equipo, plazos
- **Programa de auditoría forense:**  
Procedimientos de auditoría
- **Ejecución del programa:**  
Recopilación de pruebas
- **Elaboración de informes**
- **Presentación de preliminar - hallazgos**
- **Descargos - comentarios**
- **Recomendaciones y conclusiones**

Como aporte para el desarrollo de nuevas y más eficientes metodologías de investigación de fraudes o realización de auditorías forenses se considera adecuado el siguiente esquema. Esta metodología está constituida por las actividades siguientes:

- Definición y reconocimiento del problema.
- Recopilación de evidencias de fraude.
- Evaluación de la evidencia recolectada.
- Elaboración del informe final con los hallazgos.
- Evaluación del riesgo forense.
- Detección de fraude.
- Evaluación del Sistema de Control Interno



Normas aplicables para la auditoría forense. En la actualidad no existe un cuerpo definido de principios y normas de auditoría forense, sin embargo, dado que este tipo de auditoría en términos contables es mucho más amplio que la auditoría financiera, por extensión debe apoyarse en principios y normas de auditoría generalmente aceptadas y de manera especial en normas referidas al control, prevención, detección y divulgación de fraudes, tales como las normas de auditoría SAS N° 82 y N° 99 y la Ley Sarbanes-Oxley; SAS N° 82 «Consideraciones sobre el Fraude en una Auditoría de Estados Financieros». Esta norma entró en vigencia a partir de 1997 y clarificó la responsabilidad del auditor por detectar y reportar explícitamente el fraude y efectuar una valoración del mismo. Al evaluar el fraude administrativo se debe considerar 25 factores de riesgo que se agrupan en tres categorías:

- Características de la administración e influencia sobre el ambiente de control (seis factores);
- Condiciones de la industria (cuatro factores); y
- Características de operación y de estabilidad financiera (quince factores).

La Prueba pericial, ha sido definida como: "todo lo que sirve para darnos la certeza acerca de la verdad de una proposición". La certeza está en nosotros, la verdad en los hechos. En la prueba pericial puede incluirse:

- Huellas dactilares.
- Pruebas de caligrafía.
- Videograbación con cámaras ocultas selladas, con programación de tiempo y fecha.

- Audio grabación y verificación de voz.
- Rastreo de información en la memoria y archivos de las computadoras.
- Recuperación de datos "borrados" en el disco duro de las computadoras.
- Análisis de documentos

De estas pruebas periciales, pueden existir las siguientes evidencias:

- Evidencia física
- Evidencia documental
- Evidencia testimonial
- Evidencia analítica
- Evidencia virtual

El juez admite como prueba todos los medios lícitos de convicción y considera limitaciones probatorias, los que vulneren derechos y garantías de las Leyes y la Constitución, los que no cumplan con las formalidades previstas en la Ley.

Al finalizar la presentación recomendó tomar en cuenta algunas técnicas en la realización de la Auditoria Forense:

El Lenguaje del Cuerpo, elemento básico en la entrevista, ver como saluda la persona (mano de Pescado: nada confiable; trituration de nudillos: desea imponerse, rudo y agresivo; el guante: admiración, sinceridad y un sentimiento profundo hacia el receptor. También ver posturas del cuerpo como: Dedos entrecruzados: muestra una actitud negativa; mostrar las palmas: está mostrando predisposición de actuar con franqueza de una persona; cuando una persona se tapa la boca: puede estar tapando mentiras o engaños o estar en una actitud hostil a la entrevista o a dar información.

Uno de los factores clave para que la actividad del auditor sea exitosa es el desarrollar la habilidad de distinguir situaciones anómalas, extrañas, inusuales, fuera de lugar, que despierten la sospecha del auditor. En ese momento el auditor habrá detectado una "bandera roja". Los auditores deben tener conciencia de ellas, conocerlas y saber cómo detectarlas. Podemos caracterizar las banderas rojas de la siguiente forma:

- No necesariamente deben ser significativas, es sólo una alerta que se plantea el auditor ante una situación que percibe extraña o fuera de lugar, pero la acumulación de varias pequeñas "banderas rojas" podría sí estar indicando la presencia de irregularidades.
- No establecen la existencia de irregularidades por sí mismas, pero constituyen un alerta para el auditor.
- No se deben descartar situaciones por parecer demasiado obvias.
- Cuando se busquen explicaciones para las banderas rojas, el auditor debe comenzar por las más simples, ya que muchas veces la irregularidad se encubre en el terreno de lo obvio.

Elaboración de Informe. El informe de fraude normalmente es la evidencia primaria disponible y en algunos casos la única sustentadora de la investigación realizada, es de tal importancia puesto demandas judiciales se ganan o se pierden mayormente en base a la calidad del informe presentado.

Para la elaboración de un buen informe de fraude debemos tener en cuenta que el mismo debe ser: preciso, oportuno, exhaustivo, imparcial, claro, relevante y completo.

El informe que prepara el auditor debe asimismo contar con las normas mínimas de redacción, de manera que sea claro y entendiéndole para la comunidad en general. La aceptación de las conclusiones y recomendaciones que presenta el auditor, por parte de la entidad, hacen parte de la constante comunicación que éste debe tener con la administración o gerencia del ente auditado. El auditor debe tener en cuenta los pasos a considerar en el desarrollo de los hallazgos, la identificación de los asuntos legales y la importancia de comunicar con la debida oportunidad, descargos y comentarios y claridad los resultados del proceso de auditoría.

Al finalizar la presentación muy brevemente se habló sobre la Ética, basada en el Salmo 15 de la Biblia, en la que otorga una receta para la ética, la cual manifiesta: *Camina con integridad, haz lo que es correcto, habla la verdad de tu corazón, guárdate de la maledicencia de tu lengua, no causes daño al prójimo, no hables mal de tus semejantes,*

*cumple tu palabra ... aunque te cueste, haz el bien sin esperar recompensa, no aceptes sobornos, menosprecia a los hombres viles y honra a los que sirven a Dios*

## 4.2. AUDITORIA OPERATIVA



Otro tema abordado por el Lic. Calle fue la Auditoria Operativa. La auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos. La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambio la visión de la contabilidad, se considero como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoría Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

La Auditoria Operativa es: “El examen crítico, sistemático e imparcial de la **administración de una entidad**, para determinar la **eficacia** con que logra los objetivos pre-establecidos y la **eficiencia y economía** con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro.” (Libro de Nudman-Puyol “Manual de Auditoria Operativa”).

La auditoría operacional es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente, de forma individual o en conjunto, sobre la eficacia de los sistemas de administración y control interno; eficacia, eficiencia, economía de las operaciones y/o de la evaluación de la efectividad. Con base en el informe de auditoría operacional en el que se califique la gestión como deficiente o negligente, el Contralor General del Estado podrá emitir el Dictamen de Responsabilidad Ejecutiva.

Para la adecuada interpretación y aplicación de las normas de auditoría operacional, se deben considerar las siguientes definiciones:

**Sistema:** es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos.

**Eficacia:** es la capacidad de lograr los objetivos establecidos en un periodo de tiempo determinado, independientemente de los costos invertidos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

**Eficiencia:** debe ser entendida como la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, cuyo resultado debe aproximarse a un índice de eficiencia establecido por la entidad o a un indicador externo aplicable.

**Economía:** es la habilidad de minimizar, dentro de lo razonable, el costo unitario de los recursos empleados para la consecución de objetivos, sin comprometer la calidad de estos últimos.

En este sentido, un índice de economía generalmente empleado es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los mismos.

**Efectividad:** es la evaluación del impacto que tienen las acciones de las entidades públicas en beneficio de la sociedad. El índice aplicable es la relación de impacto logrado sobre impacto requerido.

La auditoria operativa:

- Es crítica, el auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.
- Es Sistemático: porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente) y es Imparcial: nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

La auditoría operativa necesita determinar la **eficiencia** (grado de cumplimiento de la meta) en el logro de los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos. La eficiencia busca medir como los ejecutivos utilizan los recursos que disponen. Medir **eficiencia** es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un padrón de comparación. El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros para saber si están o no bien, además debe tener criterio experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.



Auditoría interna vs Auditoría externa. El auditor externo empieza su labor partiendo de resultados finales y de ahí hacia la forma como se alcanzaron estos; Por el contrario, el auditor interno empieza revisando las actividades básicas de una organización con miras al futuro, en un espíritu de servicio para el bienestar de la misma. El interés primario del auditor externo es expresar una opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera y patrimonial de la organización así como los resultados de operación; por consiguiente, está más orientado hacia los saldos finales de los estados financieros y la evidencia que soporta la validez de éstos. El auditor interno está más enfocado hacia la efectividad de la administración y las actividades operativas básicas así como el grado de contribución en los resultados y en el bienestar económico de la organización.

La Auditoría Operativa tiene las siguientes características:

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras mas.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna - NEPAI

#### Normas Personales

1. EJECUTADAS POR PERSONAS QUE TENGAN ENTRENAMIENTO ADECUADO Y ESTEN HABILITADAS PARA EJERCER LA PROFESION.
2. DEBE TENER INDEPENDENCIA EN TODO LO RELACIONADO AL TRABAJO QUE GARANTICE IMPARCIALIDAD Y OBJETIVIDAD
3. EN LA EJECUCION DEL EXAMEN Y LA PREPARACION DEL INFORME DEBE PROCEDER CON DILIGENCIA PROFESIONAL (COMPETENTE, HONRADO Y DE BUENA FE)

#### Normas a la realización del trabajo

1. DEBE SER TECNICAMENTE PLANEADO Y DEBE EJERCER UNA SUPERVISION CONTINUA
2. DEBE HACER EVALUACION AL CONTROL INTERNO EXISTENTE
3. DEBE OBTENERSE EVIDENCIA VALIDA POR MEDIO DE: ANALISIS, LA INSPECCION, LA OBSERVACION, LA INTERROGACION Y LA CONFIRMACION. PARA SU DICTAMEN U OPINION.

Para realizar una auditoría operativa se debe planificar, considerando cuatro pasos:

1. Levantamiento, recopilación y clasificación de la información,
2. Elaborar un Memorando de planeación, es decir definir el objetivo, su alcance, las áreas a tocar, determinar los ciclos auditables de mayor riesgo, definir el perfil del auditor y elaborar el cronograma de las actividades a desarrollar.
3. Luego se debe preparar el “Programa de auditoría”, y finalmente
4. Preparar listas de chequeo y matrices de riesgos.

En el proceso de desarrollo de la auditoria operativa el método a emplear será:

- Etapa Preliminar: conocimiento previo de la empresa.
- Etapa de Estudio General: definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.
- Etapa de Estudio Especifico: se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron
- El auditor debe generar un modelo de control.
- Con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conozcan al diagnostico real de la situación y también a un pronóstico.

Existen algunos riesgos en los estados financieros, que se los debe tomar en cuenta, estos son:



El informe a elaborarse debe de forma: oportuna, exhaustiva, imparcial, claro y exacto, preciso y relevante. La estructura del informe debe contener:

- Objetivo de la auditoria.
- Metodología.
- Alcance del trabajo.
- Diagnostico.
- Recomendaciones.
- Pronostico.
- Anexos.

La norma Gubernamental en las que se sostiene la auditoria operativa es la Resolución N° CGE/094/2012.

PRIMERO: Aprobar los siguientes instrumentos normativos de forma individualizada en su primera versión:

Normas generales de Auditoria Gubernamental; Código NE/CE-011; Normas de Auditoría Financiera; Código NE/CE-12. Normas de Auditoria Operacional, Código NE/CE-013; Normas de Auditoría Ambiental, Código NE/CE-014; Normas de Auditoria Especial; Código NE/CE-015; Normas de Auditoria de Proyectos de inversión Pública; Código NE/CE-016; Normas de Auditoria de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Código NE/CE-017; Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna, Código NE/CE-018.

Los mismos que entraron en vigencia a partir del 1 de noviembre del año 2012.

Vacíos técnicos. Si durante el desarrollo de la auditoria gubernamental surgiesen aspectos no contemplados en estas Normas, deben observarse las Normas emitidas por el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia; las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC); las Declaraciones sobre Normas de Auditoría (SAS) emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA); las Normas de Auditoría emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) o las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).

### Normas de auditoría operacional

#### Planificación

- La primera norma de auditoría operacional es:
- La auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente.

#### Supervisión

- La segunda norma de auditoría operacional es:
- Personal competente debe supervisar sistemática y oportunamente el trabajo realizado por los profesionales que conformen el equipo de auditoría.

#### Control interno

- La tercera norma de auditoría operacional es:
- Debe obtenerse una comprensión del control interno con relación a los objetivos del examen.

#### Evidencia

- La cuarta norma de auditoría operacional es:

- Debe obtenerse evidencia competente y suficiente como base razonable para sustentar los hallazgos y conclusiones del auditor gubernamental.

Comunicación de resultados. La quinta norma de auditoría operacional es el informe de auditoría operacional debe:

- a. Ser oportuno, completo, veraz, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos tratados.
- b. Indicar los antecedentes, los objetivos y el objeto del examen, el alcance y la metodología empleada.
- c. Señalar que el auditor gubernamental realizó la auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental.
- d. Exponer los hallazgos significativos, conclusiones, con sus recomendaciones.
- e. El auditor gubernamental debe emitir una conclusión respecto al cumplimiento de los objetivos de auditoría y sobre los resultados alcanzados como producto del examen. Cuando corresponda, se pronunciará sobre la gestión negligente o deficiente. De no poder emitir una conclusión, el auditor gubernamental debe exponer las razones que sustentan su limitación y la naturaleza de la información omitida.
- f. Exponer los logros significativos de la administración, especialmente cuando las medidas adoptadas para mejorar un área pueden aplicarse en otras áreas.
- g. Exponer los comentarios de la entidad auditada.
- h. Hacer referencia, si corresponde, a otras auditorías especiales que se hubieran iniciado o a sus informes, como producto de la realización del examen.

Reglas de contabilidad y teneduría de libros. El auditor examinará al llevar a cabo los procedimientos si el Beneficiario ha cumplido las siguientes reglas de contabilidad y teneduría de libros de las Condiciones Generales aplicables al contrato de subvención:

- La teneduría de cuentas llevada por el Beneficiario para la ejecución de la Acción será precisa y actualizada.
- El Beneficiario utilizará un sistema de contabilidad de doble asiento.
- Las cuentas y los gastos relativos a la Acción serán fácilmente identificables y verificables.
- Las cuentas indicarán con precisión los intereses generados por los fondos suministrados por la Administración Contratante.

Conciliación del informe financiero con la contabilidad y la documentación del Beneficiario. El auditor conciliará la información incluida en el informe financiero con la contabilidad y la documentación del Beneficiario (por ejemplo, balance de comprobación, cuentas del libro mayor, libros auxiliares, etc.)

Tipos de cambio. El Auditor verificará que los gastos realizados en otras divisas se hayan convertido en euros utilizando como tipo de cambio el promedio de los tipos de cambio publicados durante los meses contemplados en el informe financiero, salvo disposición en sentido contrario en las Condiciones Particulares.



Procedimientos de verificación de la conformidad de los gastos con el presupuesto y el estudio analítico. Presupuesto del contrato de subvención:

- El Auditor realizará un estudio analítico de las partidas de gastos del informe financiero.
- El Auditor comprobará que el presupuesto del informe financiero concuerda con el presupuesto del contrato de subvención (autenticidad y autorización del presupuesto inicial) y que los gastos realizados estaban previstos en dicho presupuesto.

Modificaciones del presupuesto del contrato de subvención. El Auditor verificará si el presupuesto del contrato de subvención ha sido objeto de modificaciones. En caso afirmativo, comprobará que el Beneficiario:

- Solicitó la modificación del presupuesto y obtuvo, en su caso autorización para añadir un apéndice al contrato de subvención;
- Informó a la Autoridad Contratante de la modificación, en caso de que ésta tuviese alcance limitado, sin que fuese necesario añadir un apéndice al contrato de subvención.

Elegibilidad de los costes. El Auditor verificará, para cada rúbrica de gastos seleccionada, los criterios de elegibilidad que figuran a continuación.

**1. Gastos efectivamente realizados.** El Auditor verificará que los gastos de la Entidad hayan sido efectivamente realizados y le sean imputables. A tal efecto, examinará los documentos justificativos (facturas, contratos, etc.) y las pruebas de pago. Examinará asimismo los documentos de prueba del trabajo realizado, las mercancías recibidas o los servicios prestados y, en su caso, verificará la existencia de activos.

**2. Período de ejecución a efectos del cierre contable.** El Auditor verificará que los gastos de la Entidad hayan sido realizados durante el período de ejecución de la Acción.

**3. Presupuesto.** El Auditor verificará que los gastos de la Entidad estuvieran previstos en el presupuesto de la Acción.

**4. Necesidad.** El Auditor verificará, examinando la naturaleza de los gastos con ayuda de los documentos justificativos, si era plausible que los gastos de una rúbrica seleccionada fueran necesarios para la Entidad y si tales gastos debían ser realizados en el marco de las actividades Presupuestas.

**5. Asiento contable.** El Auditor verificará que los gastos de la Entidad hayan sido consignados en la contabilidad de conformidad con las normas de contabilidad aplicables del país en el que esté establecido el Beneficiario y conforme a las prácticas habituales de contabilidad.

**6. Justificación.** El Auditor verificará que los gastos de la Entidad se hayan justificado adecuadamente, en particular mediante los documentos de respaldo.

**7. Evaluación.** El Auditor verificará que el importe monetario de gastos de la Entidad concuerde con los documentos pertinentes (facturas, nóminas, etc.) y que, en su caso, se hayan utilizado los tipos de cambio adecuados.

**8. Clasificación.** El Auditor examinará la naturaleza de los gastos de la Entidad y verificará que la misma haya sido clasificada en la (sub)partida adecuada del informe financiero.

**9. Cumplimiento de las normas de celebración de contratos, nacionalidad y origen.** En su caso, el Auditor examinará las normas de celebración de contratos, nacionalidad y origen que sean de aplicación a una (sub)partida de gastos, una categoría de rúbricas de gasto o una rúbrica de gasto determinadas. Verificará que los gastos se hayan realizado de conformidad con tales normas examinando los documentos justificativos del proceso de adjudicación y adquisición. Cuando detecte casos de incumplimiento de las normas aplicables, informará de la naturaleza de los problemas detectados y de su repercusión financiera en términos de gastos no elegibles.

**10. Reserva de imprevistos.** El Auditor verificará que el montante de la reserva de imprevistos no exceda del 5% de los costes directos elegibles de la Acción y que el Beneficiario haya obtenido la autorización escrita previa de la Autoridad Contratante para la utilización de dicha reserva.

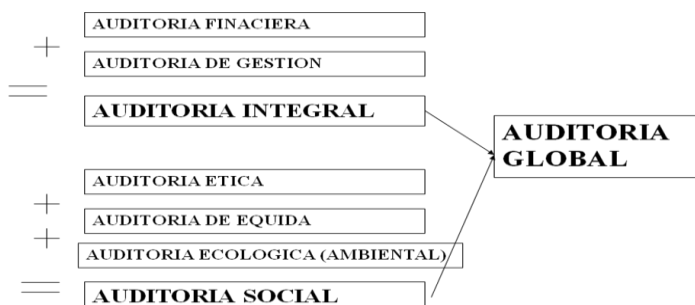
**11. Costes administrativos.** El Auditor verificará que los costes indirectos para sufragar los costes administrativos generales no excedan del 7% del importe total de los costes elegibles directos de la Acción.

**12. Contribuciones en especie.** El Auditor verificará que entre los costes incluidos en el informe financiero no figuren contribuciones en especie. Contribuciones en especie no constituyen gastos elegibles.

**13. Costes no elegibles.** El Auditor verificará que entre los gastos de la Entidad no figure ninguno de los costes no elegibles. Comprobará si los gastos incluyen determinados impuestos, como el IVA. En caso afirmativo, verificará que el Beneficiario (o, en su caso, los socios) no pueda recuperar esos impuestos y que los reglamentos, las normas y las prácticas aplicables en el país de que se trate permiten incluir esos impuestos en los gastos.

**14. Ingresos de la Acción.** El Auditor analizará si los ingresos imputables a la Entidad (en particular, la financiación y las subvenciones recibidas de otros donantes y los ingresos obtenidos por el Beneficiario, como los intereses percibidos) se han asignado a la Entidad y declarado en el informe financiero.

Al finalizar su presentación compartió información importante para las instituciones, manifestando que se viene en camino las siguientes otras auditorías:



**Auditoría ecológica (ambiental o environment):** (Revisión de Normas Ambientales; Generación de contaminación; Tratamiento de desperdicios; Control de residuos; Planes de contingencia)

**Auditoría ética:** (Revisión de Código de Ética; Clima de Moralidad; Capital Humano; Productos Éticos; Calidad y Seguridad)

**Auditoría equidad:** (Participación Social; Descentralización; Inmigración y Minorías; Distribución equitativa de ingresos).

### 4.3. COMUNICACIÓN POSITIVA



Este taller fue desarrollado por ETIKA a través de María y Mariela. En el diseño del taller se propusieron el siguiente resultado a lograr:

Al finalizar el taller los/as participantes conocerán el proceso de comunicación positiva y gestión de estrés y habrán practicado las respectivas herramientas. Este taller se caracterizó por ser muy interactivo, ya que existió bastante material de apoyo como dinámicas y videos.

Una primera dinámica realizada fue: Dinámica Ciegos, Mudos, Atados, esta sirvió para poder analizar las barreras de la comunicación, una comunicación sin ver lo que está pasando, sin expresar lo que uno siente y sin poder moverse, no es comunicación. Para que exista una buena comunicación es recomendable perder el miedo a hablar y decir lo que uno piensa y siente.

#### Escucha activa

Si bien es cierto que la comunicación es compleja, también es cierto que debemos saber comunicarnos. En una comunicación hay un emisor, un mensaje y un receptor. La buena comunicación exige hacer una retroalimentación, donde se debe codificar el mensaje, es decir saber “expresar”, luego decodificar que es saber “escuchar” y saber eliminar las interferencias o ruidos que existe en el mensaje emitido, a esto llamamos habilidades comunicativas, saber entender las actitudes, el nivel de conocimiento y el sistema sociocultural del otro.

Se desarrollaron ejercicios de escucha activa, también se utilizó la dinámica de “quien tiene la verdad” para ello se utilizó un material (carpeta) de dos colores, en la que al ponerlo en medio cada uno ve un color diferente al otro, para reforzar se hicieron ejercicios con los siguientes estereotipos como: “Las mujeres hablan mucho”, “Los hombres son como niños”, “El aborto debe legalizarse”, “Los homosexuales deberían poder casarse por lo civil”, que se las trabajó en pareja y pequeños grupos.

A partir de ello se analizó sobre los prejuicios o fantasías que cada persona tiene, sobre lo que escucha o cree que es, la recomendación es que se tiene que evitar juicios moralistas y comparaciones.

También se hizo análisis de las “etiquetas” que en la comunicación existe, las imponen, o nosotros etiquetamos a los demás, para ello se mostraron fotografías de cuerpos de una mujer y un hombre. Este tipo de mensajes obviamente hace que reaccionemos o hagamos reaccionar a los demás.

También se realizaron ejercicios sobre observación o evaluación de nuestra comunicación, para ellos también se utilizaron mensajes tales como: Ayer Mariana se enojó conmigo sin motivo - Ayer Julio dejó los papeles del taller fuera de su lugar - Karina no pidió mi opinión durante la reunión - Sé que Alfredo odia a las mujeres - A Tatiana no le gusta trabajar en equipo - Humberto no se esfuerza en su trabajo

Con este ejercicio se vio que en nuestra comunicación casi siempre existe el lenguaje del “juzgar”. Se presentó una técnica de comunicación que consiste en saber: a) Observar, b) Sentir, c) Necesitar y d) Pedir, un error que cometemos en nuestra comunicación es sentirnos responsables de sus sentimientos y tomar la afirmación como personal), se hizo un análisis de:

- a) Observando: no le escucho (sientes que no te escucho lo suficiente)
- b) Sintiendo: frustración (quizás te sientes abandonado, solitario, no comprendido)
- c) Necesitando: Sentirse valorado, tomado en cuenta
- d) Pidiendo: Me estás pidiendo que te escuche más?



En nuestra comunicación jugamos un rol, uno de ellos es cuando nos situamos como **“consejeros”**, suponemos que cuando el otro nos habla está esperando que lo asesoremos, aconsejemos o le brindemos algún tipo de ayuda; a veces nos situamos como **“víctimas”**, cuando alguien empieza a contarnos algo, comenzamos a procesar en paralelo cómo va a afectarnos eso que nos está diciendo, qué consecuencias va a acarrear; o cuando nos situamos como **“jueces”**, escuchamos al otro desde una postura crítica, para aprobar o desaprobar lo que dice, para juzgar o para emitir una opinión. Ejemplos:

“¿De qué sirve hablar contigo? Nunca escuchas.”

“¿No eres feliz conmigo?”

“¿De qué sirve hablar contigo? Sigues sin cumplir tu tarea.”

“¿No quieres que esté en tu equipo?”

“¿De qué sirve hablar contigo? Nunca escuchas.”

| NO ESCUCHAMOS CUANDO...                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ESCUCHAMOS CUANDO...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo tomamos de forma personal: eres egoísta, si trataré de ser más generoso, baja autoestima, sentimientos de culpa, etc.</li> <li>• Echamos la culpa al interlocutor: no tienes derecho de decirme ello, en realidad tú eres más egoísta, sentimientos de rabia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificamos nuestros sentimientos : me siento herida porque yo hago esfuerzos para reconocerte</li> <li>• Identificamos y conectamos los sentimientos y necesidades del otro, así como los nuestros: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Me siento.... porque yo ... necesito</li> </ul> </li> </ul> |

### Expresarse asertivamente

La asertividad es una **estrategia comunicativa** que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la **pasividad** y la **agresividad**. Los expertos en comunicación asocian la asertividad a la **madurez**. La persona asertiva logra establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses. La asertividad tiene que ver con factores emocionales e intrínsecos de la **personalidad**. Las personas con buena autoestima, por ejemplo, tienen una mayor facilidad para resultar asertivas.

### LOS MENSAJES BOMBA

Qué desconsiderado eres, por tu culpa no podemos comenzar la reunión, siempre llegas tarde  
Cada vez pasa lo mismo y no me preguntan mi opinión en las reuniones  
¿Quién ha movido mis cosas en mi escritorio? Son unos desordenados  
Sólo pensar en leer tus informes me da dolor de cabeza

### LOS MENSAJES YO

Me preocupa el uso eficiente de tiempo en las reuniones  
Por eso no me agrada que llegues tarde  
Por favor llega puntual la siguiente vez

| LOS 5 MENSAJES YO                                                  | EJEMPLOS                         |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. ¿Qué estás viendo, escuchando o sintiendo?                      | Cuando no completaste el informe |
| 2. ¿Qué emociones estás sintiendo?                                 | Me sentí frustrado               |
| 3. ¿Qué interpretaciones o deseos tuyos apoyan estos sentimientos? | Porque me gustaría confiar en ti |

|                                                                                                   |                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 4. ¿Qué acción, información o compromiso quieres pedir ahora?                                     | Y te quiero pedir que se completen los informes de la forma acordada           |
| 5. ¿Qué resultados positivos traerá el recibir esa acción, información o compromiso en el futuro? | Así entregar los informes de forma puntual y evitar observaciones de auditoría |

Luego se vieron los siguientes estilos agresivos de comunicación:

| COMPORTAMIENTOS          | ESTILO AGRESIVO                                                                                                                                              | ESTILO PASIVO                                                                                                                                                                        | ESTILO ASERTIVO                                                                                                                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamiento verbal    | Impositivo, donde irrumpe a los demás – “debes realizarlo”.                                                                                                  | Vacilante, con parásitos verbales... “bueno, quizá podrías”                                                                                                                          | Firme y directo... “deseo que”                                                                                                                         |
| Comportamiento no verbal | La postura del cuerpo y hombros hacia atrás, existen gestos amenazantes, mirada fija, voz alta, invade el espacio del emisor.                                | La postura cerrada y hundida en el cuerpo, movimientos rígidos e inquietos, posición de la cabeza y mirada hacia abajo, voz baja y dubitativa, puede evitar totalmente la situación. | Expresión franca y abierta del cuerpo, postura relajada, cabeza alta y contacto visual, tono de voz firme, espacio interpersonal adecuado.             |
| Otras características    | Se viola los derechos, provocando baja autoestima, se mete en otras elecciones, se siente sin control y logra algunos objetivos pero dañando las relaciones. | Deja violar sus derechos, baja autoestima, deja a los demás elegir por él, se siente sin control, no logra sus objetivos.                                                            | Protege sus derechos y respeta a los demás, tiene confianza en sí mismo, comprende y expresa lo que siente, intensidad de entender y hacerse entender. |

Casi todo lo que hacemos en la vida requiere que nos comuniquemos con otros. A menudo el éxito depende de cuán bien interpretamos a los otros y qué tan bien los otros nos interpretan a nosotros. La idea más importante del mundo no significa nada hasta que no es compartida con otros y desarrollada. Estos diez secretos esenciales pueden hacer la diferencia y quizás podrán ser apreciados más cuando los utilices. Una comunicación positiva es aquella mediante la cual cada persona expresa lo que piensa, siente y desea de modo claro y directo, sin afectar o dañar a los demás. Implica la expresión libre y la defensa de los derechos personales, pero teniendo en cuenta los sentimientos, necesidades, deseos y derechos de los demás.

Cuando se establece una comunicación positiva la persona se siente bien consigo misma, ya que ha podido hacer o decir lo que piensa y desea, sin ofender o molestar a los otros, y estos a su vez sienten que ha sido justa y honesta y que le ha tenido consideración, lo que les permite comprenderla, aceptar su expresión y sus conductas. Lograr una comunicación positiva no resulta nada fácil. Requiere honestidad, sinceridad, valentía, firmeza y autocontrol. Exige tener en cuenta a los otros, explicarles lo que pensamos, queremos, sentimos o el por qué hemos tomado una decisión en la que están implicados, pero que no les dañe o lastime. Al comportamiento que se produce durante una comunicación positiva se le denomina: comportamiento asertivo. Con frecuencia agredimos a los demás, a veces conscientemente, y otras, sin darnos cuenta. Pensamos sólo en nosotros mismos y nos olvidamos de lo que el otro piensa y siente y de cómo le puede afectar lo que le estamos diciendo o lo que hemos decidido hacer.



**1. Revisa tu motivación.** Pregúntate a ti mismo, “¿Cuál es la motivación para decir o escribir esto?” Si tu motivo no es positivo o productivo, no esperes ninguna otra respuesta.

**2. Ve al grano.** Si no puedes resumir tu mensaje en 60 segundos, no lo has entendido suficientemente bien como para comunicarlo con mayor detalle.

- 3. Concéntrate en el punto.** Ten en claro hacia dónde vas con tu comunicación y específica. A la gente no le gusta que la mantengan en la oscuridad a menos que se trate de una película de misterio.
- 4. Recuerda que tu cuerpo habla.** Más del 90 % de la comunicación puede ser visual. Cuando hablas, tus oyentes te están mirando, por lo que asegúrate que tu cara y cuerpo estén hermanados con lo que estás diciendo.
- 5. Revisa tu tono.** La palabra escrita, en particular, es a menudo mucho más dura de lo que se cree. Deja transcurrir un día antes de enviar mensajes escritos importantes y vuelve a releer su tono y contenido. Enfócate en lo que no dices pero, que en realidad sí estás diciendo.
- 6. Di lo que quieras expresar y expresa lo que quieras decir.** La gente confiada por naturaleza es muy perceptiva y puede detectar cualquier insinuación de falta de sinceridad o falta de credibilidad.
- 7. Escucha primero para entender.** Para escuchar en forma efectiva tienes que PREOCUPARTE por los que te estén escuchando. Concéntrate - enfoca tu atención en el que habla; haz que él lo sepa con el lenguaje de tu cuerpo;; ejemplo, asiente con tu cabeza en forma ocasional o di: 'ah, ajá...'. Responde - haz preguntas aclaratorias y de interés; Crea empatía - comparte con él/ella sus emociones y sentimientos.
- 8. Practica, practica, practica.** El escribir y el hablar mejoran con el estudio y la práctica.
- 9. Obtiene ayuda comunicándote cada vez más.** Lanza tus ideas a los amigos y/o asociados. Ellos te pueden brindar una perspectiva esclarecedora de las mismas.
- 10. La sencillez es lo mejor.** No te escondas detrás del lenguaje. Las comunicaciones complejas, con muchas palabras, esconden el significado detrás de una capa de polvo alfabético. Elige ser un claro y específico en lugar de grave y complejo.

#### 4.4. FOCUSING UNA HERRAMIENTA CORPORAL Y MENTAL PARA LA AUTOEXPLORACION Y REDUCCIÓN DEL STRESS



¿Qué es el Focusing? El Focusing es una técnica para aumentar nuestro acceso a la experiencia significativa que vivimos con nuestro cuerpo. El proceso de Focusing se trata de, primeramente, prestarle atención a “una sensación holística, implícita en el cuerpo” (Gendlin, 1981) la cual da información de la manera en que el cuerpo siente una especial inquietud por un problema determinado. Esta compleja y poco definida sensación corporal, llamada la sensación sentida, puede ser simbolizada en palabras o imágenes que hacen juego o resuenan a la sensación sentida. En el

proceso de Focusing, el individuo se mueve desde toda una sensación sentida en una experiencia, hacia una resolución corporal de ese asunto, llamado un cambio sentido. Focusing, es el proceso activo, dinámico de enfocar, focalizar, o poner bajo el foco determinadas sensaciones y sentimientos y al mismo tiempo es la técnica que nos permite descubrir paso a paso los significados implícitos de nuestra experiencia y cambiar al unisonó con ella. El focusing es la descripción de un proceso básico de cambio en nuestras vivencias, que nos ayudan a enfrentarnos a un problema, a una situación difícil o a buscar una solución creativa.

Su campo de aplicación se da en: la toma de decisiones, el manejo del estrés, la resolución de conflictos, la medicina psicosomática, las relaciones interpersonales, la espiritualidad

#### Focusing, enfermedad y preocupación por la salud

Focusing y Enfermedad. Imagina que en vez de mente, cuerpo, sentidos y emociones, haya una sola, intrincada, red de experiencias que no se puede explicar con palabras. Imagina si pudiésemos entender ese lenguaje de cuerpo / mente y escuchar, verdaderamente escuchar, a esa parte de nosotros que une nuestra mente y nuestro cuerpo.

El Focusing es una forma de escuchar y entender el modo de sentir de este cuerpo más profundo. Nos entrega una forma diferente de sanar a una persona del insano efecto del stress y la enfermedad y permite volver a tener una sensación de plenitud.

Cuando la gente está bajo stress o se enferma, a menudo sus cuerpos absorben la enfermedad. O bien los síntomas - tales como dolor de espalda, indigestión, dolor o fatiga- claman por su atención o bien las personas temen sentirse

físicamente incapacitados. El Focusing invita a la persona a prestarle atención a su cuerpo en una forma diferente. Le permite a la persona conectarse en una forma empática con su cuerpo y entender el significado de las sensaciones corporales y molestias corporales, aún cuando al mismo tiempo no nos sintamos agobiados por estas sensaciones. Esta postura centrada-en-el-cuerpo puede ser integrada a todos los aspectos en el cuidado de la salud. Es útil para prevenir las enfermedades, reducir el stress (Gendlin, 1995), trabajar sobre la ansiedad y el dolor, disminuir la depresión (Grindler, 1991), controlar el dolor y obtener algo de la distancia necesaria de una enfermedad o condición. Más allá aún, el Focusing puede crear una conexión de gran simpatía entre el paciente y la persona que le entrega los cuidados médicos necesarios.

Salud y Dis-gusto. Aparentemente, mucho del dis-gusto que se experimenta en el cuerpo yace fuera del dominio de la medicina tradicional. Las investigaciones indican que más del sesenta por ciento de las visitas al médico resultan en nada. (Jennings, 1986). El Focusing es una forma de identificar y dialogar con ese dis-gusto. Le permite al individuo conectarse con sus preocupaciones emocionales, físicas y cognitivas que está cargando sobre sí mismo, y en concreto sobre su cuerpo.

Debido a que el Focusing actúa como un puente entre el cuerpo y la mente, nos permite además tener acceso a un estado en el cual “mente” y “cuerpo” no estén separados. Ayuda a la gente demasiado racional a conectarse con la sensación de sus sentimientos corporales y a la gente que transforma todo en síntomas corporales el conectarse con el significado de éstos. Dirige al ser humano como un todo: una complicada constelación de recuerdos, emociones, pensamientos y sensaciones corporales. Como tal, es una herramienta útil para desentrañar el complejo tapiz que compone la enfermedad.

Experimentando el stress. Se ha documentado ampliamente el fenómeno de que el excesivo stress puede aumentar la susceptibilidad de una persona a la enfermedad (Bower, 1991). Más aún, la mayoría de la gente cree que enfermarse y estar enfermo son situaciones altamente relacionadas con el stress. Además de tener que soportar síntomas inquietantes, dolor, citas con el médico, exámenes médicos, un ambiente hospitalario, cirugía y / o tratamientos repetitivos, normalmente hay cargas financieras, familiares y emocionales adicionales. Frecuentemente, la gente siente ansiedad y preocupaciones sobre el futuro, se retracta de su comportamiento pasado, siente enojo y tristeza sobre su condición y se hace preguntas tales como “¿Cubrirá mi seguro médico el costo de la operación?” “¿Debería ocultar mi diagnóstico en el trabajo?” “¿Cuál será el impacto en mi familia y mis amigos?” “¿Cómo manejaré este miedo y ansiedad?” “¿Voy a morir?” Hay una clara necesidad por encontrar nuevos métodos que permitan salir airoso de todas estas situaciones estresantes, que son tan comunes a la gente que padece enfermedades que cambian completamente su vida.



El equipo de ETIKA, invito a desarrollar una reflexión en base a los ciclos de renovación (virtuosos) y los ciclos de sacrificio (viciosos), realizando este ejercicio se puede estimular o activar el sistema parasimpático, contrarrestando el sistema simpático que es igual al estrés crónico.

Ya al finalizar se mostró las ocho emociones del ser humano, haciendo énfasis en no confundir pensamientos con sentimientos o emociones:

**Ira:** furia, resentimiento, cólera, fastidio, irritabilidad, hostilidad y rabia. Extremo: Violencia, odio.

**Tristeza:** pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión. Extremo: Depresión.

**Temor:** miedo, ansiedad, nerviosismo, preocupación, incertidumbre, y terror. Extremo: Fobia y pánico.

**Alegría:** felicidad, dicha, deleite, diversión, satisfacción, euforia y éxtasis. Extremo: Manía.

**Sorpresa:** conmoción, susto, asombro.

**Disgusto:** desprecio, asco, aborrecimiento.

**Vergüenza:** culpa, remordimiento, arrepentimiento.

**Amor:** aceptación, simpatía, confianza, amabilidad,

Las dos MENTES.

Mente racional: Hemisferio Izquierdo: Piensa, analiza, es lógica, consciente. Recuerda datos, palabras y cifras.

Mente emocional: Hemisferio Derecho: Siente, es creativa, impulsiva y espontánea. Recuerda personas y situaciones.

La Inteligencia Emocional es la habilidad para conocer y manejar emociones propias y de otros, hoy en día es requisito para ascender o permanecer en un trabajo., donde se toman en cuenta las competencias técnicas y las competencias humanas (negociación, asertividad, escucha, etc.).

La Inteligencia Emocional tiene sus beneficios para la organización:

- Las personas son más equilibradas.
- Mejora el Clima Organizacional (las relaciones)
- Mejora el trabajo en equipo
- Hay mayor productividad y motivación.
- Mejora la atención al cliente (interno y externo).

Por otro lado, permite:

1. **CONOCER PROPIAS EMOCIONES.** Yo soy el punto de partida para desarrollar mi Inteligencia Emocional. Reconocer un sentimiento mientras ocurre es la clave de la Inteligencia Emocional. Las personas que conocen sus propias emociones son mejores guías de su vida y sus decisiones.

2. **MANEJAR EMOCIONES NEGATIVAS.** Para manejar las emociones y lograr que éstas sean adecuadas, se requiere conciencia de uno mismo. Es importante aprender a manejar las emociones devastadoras y esto no es fácil. Las 3 emociones devastadoras: IRA - DEPRESIÓN - ANSIEDAD

Síntomas de la IRA: • Cuerpo tiembla. • Gotas de sudor caen por la frente. • Corazón acelerado. • Músculos de la cara se vuelven rígidos. La ira se alimenta de la ira, por eso hay que detenerla (los resentidos). Para controlarlos se debe aplacar los pensamientos que la disparan, calmarse y luego distraerse.

En la DEPRESIÓN se da una reducción de intereses. La persona tiene la sensación que no vale nada. Para controlar:

- Buscar actividades que cambien el ánimo. • Distracciones y ejercicios. • No ver mucha TV (aumenta la depresión).
- Darse “gustitos” • Tener pequeños logros.
- Ayudar a otros.

La ANSIEDAD es una preocupación que carcome, es la preocupación de que algo podría salir mal. Disparador: el temor. Para controlar: • Reconocer el inicio de los temores. • Métodos de relajación. • Reemplazar los pensamientos inquietantes.

3. **AUTOCONTROL.** Para ello es recomendable a trabajar el autocontrol. Las personas con esta capacidad suelen ser más productivas. Logran generar estados de ánimo positivos, se relacionan positivamente con los demás y mantienen un equilibrio emocional. El autocontrol significa tener disciplina y controlar impulsos. Ej: • Comenzar una dieta • Alcanzar un título, etc.

Las cuatro necesidades humanas:

CUERPO para VIVIR; LOGROS para APRENDER; RELACIONES para AMAR; ESPIRITUALIDAD para DEJAR UN LEGADO

4. **MANEJAR EMOCIONES DE OTROS** Para ello, se requiere tener habilidades sociales. Es importante reconocer los sentimientos del otro y lograr que sus sentimientos negativos puedan cambiar. “El Arte de mantener relaciones” esta en la: Escucha - Empatía - Habilidades de comunicación

5. **BALANCE TRABAJO FAMILIA.** Satisfacción no es solo tener una fuente de trabajo, también es tener una calidad de vida en el trabajo, como ser: Reconocimiento de los resultados, posibilidad de crecimiento en la organización, participación en la toma de decisiones.



## 5. REUNION DE LA MAC

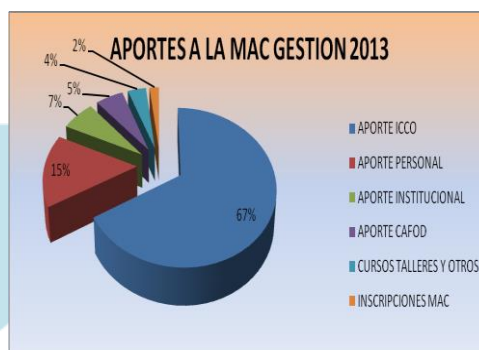
### 5.1. Informe Económico gestión 2013



Francisco Encinas explico los cambios y problemas que se tuvo con la tesorería, es decir los dos cambios de responsables que hubo, razón por la que el CEDLA en la actualidad está administrando los fondos.

Panchito explicó que una buena parte de los montos existentes es gracias a gestiones que Verónica hizo con ICCO, también se puede ver los ingresos por aportes personales, institucionales, cobros en talleres que ha realizado la MAC La Paz y aportes de CAFOD a quien agradecemos por ello. También expuso y explico el siguiente informe económico:

| CONSOLIDACION DE DATOS A OCTUBRE 2013                                             |                   |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
|                                                                                   | BS                | US\$             |
| saldo inicial APORTES INSTITUCIONALES, PERSONALES Y OTROS DE GESTIONES ANTERIORES | 81.575,28         | 11.870,31        |
| APORTE ICCO                                                                       | 82.200,00         | 12.000,00        |
| APORTE PERSONAL                                                                   | 18.770,00         | 2.727,93         |
| APORTE INSTITUCIONAL                                                              | 8.294,80          | 1.202,47         |
| APORTE CAFOD                                                                      | 6.970,00          | 1.000,00         |
| CURSOS TALLERES Y OTROS                                                           | 4.658,00          | 677,87           |
| INSCRIPCIONES MAC                                                                 | 2.421,50          | 350,73           |
| APORTE POR MULTAS                                                                 | 110,00            | 15,96            |
| ICCO POR PAGAR - TALLER PARAGUAY                                                  | 17.125,00         | 2.500,00         |
| IMPUESTOS POR PAGAR                                                               | 434,00            | 63,26            |
| DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS                                                        | 1.537,00          | 222,67           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                                             | <b>224.095,58</b> | <b>32.631,20</b> |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                                             | <b>224.095,58</b> | <b>32.631,20</b> |
| menos: GASTOS DEL PERIODO                                                         | 29.280,55         | 4.239,13         |
| <b>Subtotal</b>                                                                   | <b>194.815,03</b> | <b>28.392,07</b> |
| Efectivo en bancos y caja                                                         | 14.815,03         | 2.153,01         |
| Efectivo en caja de ahorro                                                        | 100.000,00        | 14.577,26        |
| cuentas por cobrar                                                                | 80.000,00         | 11.661,80        |
| <b>subtotal</b>                                                                   | <b>194.815,03</b> | <b>28.392,07</b> |



Como se observa porcentualmente el aporte mayor viene de ICCO, seguido de los aportes importantes personales e institucionales (estrategia que se asienta en estos dos aportes), ahora el aporte de CAFOD y DIAKONIA se van convirtiendo en oportunidades para poder realizar el evento nacional. El informe presentado fue aprobado sin mayores observaciones.

### 5.2. Sugerencias y acuerdos sobre el Monitoreo de ejecución del POA



Ante el informe presentado y viendo la urgencia de analizar y trabajar aspectos concernientes a la ejecución del proyecto, se decidió que cada Mesa Departamental hará un análisis de los resultados del monitoreo, en dos semanas harán llegar a Gualberto Gonzales acuerdos y decisiones de desarrollo de las actividades que no se llegaron a realizar. Esta información servirá de base para la elaboración del POA de la siguiente gestión, la cual será puesta en consideración en la reunión de responsables departamentales y nacionales a llevarse a cabo a fin de año.

### 5.3. Elección Representantes Santa Cruz y Tesorería

Ante el vacío que dejó Libertad Abayo por renuncia al cargo de Responsable Departamental de Santa Cruz, se hizo necesario elegir a representantes departamentales, el cual recayó en Neysi Gutierrez y Wacolda Terceros

Como informó Francisco Encinas, la Tesorería paso por dos instituciones, estando en la actualidad de forma eventual bajo la responsabilidad del CEDLA, ante esta situación hace falta tomar decisiones, una opción es formalizar esa responsabilidad en el CEDLA, la otra es elegir otra institución. Después de varias intervenciones el IDH de Cochabamba acepto hacerse cargo de la Tesorería por la gestión 2014, se clarifico que esta responsabilidad será a partir de enero a diciembre, esto por razones de auditoría institucional que se hace a fin de año.

#### 5.4. Varios

##### ➤ Reunión de Fin de Año

Se convocara antes de fin de año a una reunión extraordinaria de Representantes Nacionales y Departamentales para analizar documentos elaborados, tales como la Estrategia de Sostenibilidad, Sistema de Planificación, Monitoreo y evaluación, Adendas al reglamento Interno, además para elaborar el Plan Operativo de la gestión 2014.

Se acordó que se les hará llegar a cada Mesa Departamental todos los documentos elaborados, para su consideración y análisis, y los/as representantes Departamentales llevarán sugerencias o decisiones a la reunión de fin de año.

Hubo la sugerencia de hacer confeccionar algún distintivo de la MAC, para ello se sugirió una parca, deportivo u otro, esta moción fue aprobada y se designo a Lilia León (LP) y Sofía Miranda (CBA) para que averigüen que distintivos y sus costos, esto se definirá en la reunión de fin de año.

##### ➤ Presentación nuevos integrantes

- Jimena Cabezas (CERDET TARIJA)
- Teresa Aguilar (CENDA CBA)
- Lorena Vaca F(COLECTIVO REVELDIA SC)
- Carolina Rodríguez (FCI)
- Rosario Carrillo (DESAFIO)

##### ➤ Cuotas

Un tema que salió en el monitoreo, fue el aporte institucional, que en algunas personas miembros de la MAC esta siendo un problema, esto porque se han quedado sin trabajo o ya no están trabajando en ONGs si no en empresas.

Después de varios intercambios se tomo la decisión de que las personas miembros que no tienen apoyo institucional o se declararon independientes, pagan 25 U\$. Otros casos particulares ante solicitud escrita los trata el Directorio. Se recomendó pagar las cuotas personas cada mes y no hacer todo el pago antes del Encuentro Nacional, ya que el monto se hace alto y es más difícil hacerlo.

En el caso de la participación de miembros de DIAKONIA, se manifestó que por acuerdo con DIAKONIA participan solo de los eventos de capacitación, para ello hace un aporte de 6.000 dólares americanos, pero que no está descartada el que se vayan afiliando a la Mesa, además que se esta promoviendo la participación e integración de estas personas en las actividades que desarrollará ese Departamento.

#### 5.5. Próximo Encuentro Nacional



Como es costumbre, al finalizar el evento se va decidiendo el lugar y los responsables de organizar el próximo Encuentro Nacional. Desde hace tiempo se fue viendo la posibilidad de realizarlo en la ciudad de Tarija, pero también en Santa Cruz, de esta manera, se propuso y se decidió que en primera instancia sea responsable de organización del evento CERDET, si es que hubiera algunos inconvenientes, la segunda opción es hacerlo en Santa Cruz y estaría a cargo de COLECTIVO Rebeldía. La posible fecha del evento sería fines de septiembre o primeros días de octubre.

## 6. NOCHE DE TALENTOS



En el Encuentro Nacional de la MAC, el espacio de recreación se ha venido convirtiendo en evento muy importante por el grado de confraternización y diversión, primero fue noche de recreación, donde se presentaron variedad de juegos divertidísimos, posteriormente se cambió a exposición de bailes, danzas representativas de las diferentes regiones del país y ahora a iniciativa de la Fundación Tierra se realizó la noche de los disfraces.

Un aspecto relevante en este espacio, es que no existen problemas en la participación, es así que un gran número de participantes llevaron disfraces de toda variedad.

Para el desarrollo de este evento, se tomaron las instalaciones de la discoteca del Hotel. Primero, al son de la música hubo derroche de baile y alegría, poco a poco fueron apareciendo una infinidad de llamativos y creativos disfraces.

Luego se pasó a desarrollar el concurso para premiar a los mejores disfraces, para ellos el público presente fue jurado calificador, todos los disfraces expusieron a través del baile y poco a poco se fueron seleccionando, fue difícil y reñida la elección, pero el objetivo era premiar a tres disfraces, al final se premió al futbolista, la camarera, la bruja y la diablita.

Se hace mención especial a la participación de los y las integrantes de DIAKONIA, quienes casi en su totalidad participaron con disfraces muy creativos y bonitos.



Este evento ha cobrado mucho interés, puesto que todas las delegaciones le ponen bastante interés antes y en el evento mismo, ¿a ver que se viene para el próximo Encuentro?

Felicidades y gracias a todos y todas las participantes por su derroche de energía y alegría.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Programa del Encuentro Nacional

#### DIA 1 - 6 de Octubre

|       |                                                                     |                    |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 11:00 | Concentración de Delegaciones                                       |                    |
| 12:00 | Partida al lugar del Evento                                         |                    |
| 15:00 | Llegada al lugar del Evento - Registro de participantes en el Hotel |                    |
| 17:00 | Bienvenida y e inauguración del Encuentro                           |                    |
| 17:15 | Presentación Informe Monitoreo POA                                  | Gualberto Gonzales |
| 19:30 | Cena                                                                |                    |

**DIA 2 - Lunes 7 de Octubre**

|               |                       |                  |
|---------------|-----------------------|------------------|
| 08:40 – 10:40 | Auditoría Forense     | Aud. Oscar Calle |
| 10:40 – 10:50 | Descanso              |                  |
| 10:50 – 13:00 | Auditoría Operatoria  | Aud. Oscar Calle |
| 13:00 – 14:30 | Almuerzo              |                  |
| 14:30 – 16:45 | Comunicación Positiva | ETIKA            |
| 16:45 – 16:55 | Refrigerio            |                  |
| 16:55 – 18:00 | Comunicación Positiva | ETIKA            |
| 19:30 – 20:30 | Cena                  |                  |
| 22:00         | Noche de disfraces    |                  |

**DIA 3 - Martes 8 de Octubre**

|               |                                               |                    |
|---------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| 08:30 – 10:30 | Control del Estrés                            | ETIKA              |
| 10:30 – 10:40 | Descanso                                      |                    |
| 10:40 – 13:00 | Control de Estrés                             | ETIKA              |
| 13:00 – 14:30 | Almuerzo                                      |                    |
| 14:30 – 16:00 | Reunión de la MAC                             | Gualberto Gonzales |
|               | Informe Económico                             | Francisco Encinas  |
|               | Sugerencias y acuerdos sobre el Monitoreo     |                    |
|               | Elección Representante Santa Cruz y Tesorería |                    |
|               | Varios                                        |                    |
| 18:00         | Retorno a La Paz                              |                    |

**7.2. Lista de participantes**

| NOMBRE                          | INSTITUCION             | DEPARTAMENTO | CARGO           | CORREO ELECTRONICO                                                                         |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Lilia Elena León Vidal       | UNITAS                  | La Paz       | Administradora  | <a href="mailto:administracionunitas@redunitas.org">administracionunitas@redunitas.org</a> |
| 2. Shirley Salgueiro Marconi    | UNITAS                  | La Paz       | Contadora       | <a href="mailto:contabilidadunitas@redunitas.org">contabilidadunitas@redunitas.org</a>     |
| 3. Eliodora Laura Barrón        | UNITAS                  | La Paz       | Resp. Manejo F. | <a href="mailto:fondosunitas@redunitas.org">fondosunitas@redunitas.org</a>                 |
| 4. María del Carmen López       | CAFOD                   | La Paz       | Administradora  | <a href="mailto:mlopez@cafod.org.uk">mlopez@cafod.org.uk</a>                               |
| 5. Gladys Espinoza C            | DIAGONIA                | La Paz       | Adminisitradora | <a href="mailto:otmai.espinosa@diakonia.org.bo">otmai.espinosa@diakonia.org.bo</a>         |
| 6. Virginia Velarde Parada      | F Horizontes            | La Paz       | Administradora  | <a href="mailto:f.horizontes@acelerate.com">f.horizontes@acelerate.com</a>                 |
| 7. Caroly Ormachea Mollinedo    | F Horizontes            | La Paz       | Contadora       | <a href="mailto:caomy@msn.com">caomy@msn.com</a>                                           |
| 8. Edwin Rodríguez Sanjinés     | CEBIAE                  | La Paz       | Contador        | <a href="mailto:audi_5320@hotmail.com">audi_5320@hotmail.com</a>                           |
| 9. María Cecilia Flores F       | CEBIAE                  | La Paz       | Administradora  | <a href="mailto:floresmacecilia@hotmail.com">floresmacecilia@hotmail.com</a>               |
| 10. Elizabeth Mollinedo García  | F TIERRA                | La Paz       | Contadora       | <a href="mailto:e.mollinedo@ftierra.org">e.mollinedo@ftierra.org</a>                       |
| 11. Leonardo Carpio Pando       | F TIERRA                | La Paz       | Administrador F | <a href="mailto:l.carpio@ftierra.org">l.carpio@ftierra.org</a>                             |
| 12. Carla Rojas G               | F TIERRA                | La Paz       |                 |                                                                                            |
| 13. Rosario Zulema Choquetarqui | EDUCACION SIN FRONTERAS | La Paz       | Administradora  | <a href="mailto:rosuseca@yahoo.es">rosuseca@yahoo.es</a>                                   |
| 14. Sandra Quisbert             | CEDLA                   | La Paz       | Administradora  | <a href="mailto:squisbert@cedla.org">squisbert@cedla.org</a>                               |
| 15. Carla Patricia Rocha Crespo | CEDLA                   | La Paz       | Axil. Contable  | <a href="mailto:crocha@cedla.org">crocha@cedla.org</a>                                     |
| 16. Francisco Encinas           | CEDLA                   | La Paz       | Contador        | <a href="mailto:fencinas@cedla.org">fencinas@cedla.org</a>                                 |
| 17. María de los Ángeles Alcón. | INDEPENDIENTE           | La Paz       | Contadora       | <a href="mailto:maangeles31@gmail.com">maangeles31@gmail.com</a>                           |

|                             |               |            |                |                                                                                    |
|-----------------------------|---------------|------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Cinthia Revollo Antezana | EIFODEC       | Cochabamba | Administradora | <a href="mailto:cinthiaar@yahoo.com">cinthiaar@yahoo.com</a>                       |
| 2. Sofia Miranda Palacios   | INDEPENDIENTE | Cochabamba | Administradora | <a href="mailto:guadalupesofia@gmail.com">guadalupesofia@gmail.com</a>             |
| 3. Guetty García            | CENDA         | Cochabamba | Administradora | <a href="mailto:guetty@yahoo.com">guetty@yahoo.com</a>                             |
| 4. Teresa Aguilar Escobar   | CENDA         | Cochabamba | Axil. Adm.     | <a href="mailto:tereaguilarescobar@hotmail.com">tereaguilarescobar@hotmail.com</a> |
| 5. Aurora Vargas Llanos     | IDH           | Cochabamba | Administradora | <a href="mailto:administración@idhbolivia.org">administración@idhbolivia.org</a>   |
| 6. Wilson Vega Caballero    | IDH           | Cochabamba | Contador       | <a href="mailto:wilsonvegac@gmail.com">wilsonvegac@gmail.com</a>                   |

|                             |        |            |                 |                                                                        |
|-----------------------------|--------|------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ingrid Cortez Ribera     | CNAMIB | Santa Cruz | C. Proyecto     | <a href="mailto:icortez_bio2@hotmail.com">icortez_bio2@hotmail.com</a> |
| 2. Víctor Hugo Vaca         | CEJIS  | Santa Cruz |                 | <a href="mailto:vhvaca@cejis.org">vhvaca@cejis.org</a>                 |
| 3. Wilma Mendoza            | CNAMIB | Santa Cruz | R. Manejo F     | <a href="mailto:willmishotmail.com">willmishotmail.com</a>             |
| 4. Wacolda Terceros         | CORE   | Santa Cruz | Contadora       | <a href="mailto:core3@cotas.com.bo">core3@cotas.com.bo</a>             |
| 5. Lorena Vaca Franco       | CORE   | Santa Cruz | Asist. contable | <a href="mailto:core4-lorema@hotmail.com">core4-lorema@hotmail.com</a> |
| 6. Neisy Gutiérrez Gonzales | CIPCA  | Santa Cruz | Administradora  | <a href="mailto:igutierrez@cipca.org.bo">igutierrez@cipca.org.bo</a>   |

|     |                            |          |            |                |                             |
|-----|----------------------------|----------|------------|----------------|-----------------------------|
| 7.  | Fernando Parada A.         | CEJIS    | Santa Cruz | Administrador  | parafernand_402@hotmail.com |
| 8.  | Melissa K. Coimbra         | CEJIS    | Santa Cruz | Contadora      | matrin_coimbra@hotmail.com  |
| 9.  | Gloria P. Pachacuri Vaca   | DIAKONIA | Santa Cruz | Asiste Adm.    | gloria_ppu@hotmail.com      |
| 10. | Daniela Zelada Pedriel     | DIAKONIA | Santa Cruz | Administración | dzelada@hotmail.com         |
| 11. | Cesar Rivero V.            | DIAKONIA | Santa Cruz | Axuliar Adm.   | julio_rivero@diakonia.se    |
| 12. | Rosario Y. Carrillo Ribera | DESAFIO  | Santa Cruz | Administradora | rosario.desafio@gmail.com   |

|    |                              |        |        |               |                          |
|----|------------------------------|--------|--------|---------------|--------------------------|
| 1. | Hernán Fuentes               | CERDET | Tarija | Administrador | fuentes384@hotmail.com   |
| 2. | Carla Jimena Cabezas Mendoza | CERDET | Tarija | Aux Contadora | carla1016_ed@hotmail.com |
| 3. | Richard Fernández            | CERDET | Tarija | Contador      |                          |

|    |                              |               |       |                 |                               |
|----|------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------------------|
| 1. | Reina Gonzales Ramos         | F. NOR SUR    | Sucre | Administradora  | reinagr@hotmail.com           |
| 2. | Marleny Grimaldos Vagas      | INDEPENDIENTE | Sucre | Administradora  | marleny.grimaldos@hotmail.com |
| 3. | Nataly Patricia Peñaranda T. | CJA           | Sucre | Asist. Adm.     | adm.adeplech@yahoo.com        |
| 4. | Frida Baldivieso             | CJA           | Sucre | Adm.            | f.baldivieso@hotmail.com      |
| 5. | Dalcy Duran                  | CJA           | Sucre | Contadora       | dalcydurant@yahoo.com         |
| 6. | Nardy S. Martínez            | CJA           | Sucre | Asist. contable | nardy-martinez@hotmail.com    |

|    |                    |               |  |                 |                        |
|----|--------------------|---------------|--|-----------------|------------------------|
| 1. | Carolina Rodríguez | FCI           |  | Contadora       | crodriguez@fcimail.org |
| 2. | Juliana Franco V.  | CEDIB         |  | Contadora       | jvasco_94@hotmail.com  |
| 3. | Lily Lima Tincuta  | CECOPI        |  | Asist. Sistemas | lilylimat@hotmail.com  |
| 4. | Grover Apaza       | A SUSTENTABLE |  |                 |                        |

|    |                      |            |            |  |                       |
|----|----------------------|------------|------------|--|-----------------------|
| 1. | Oscar Calle          | CONSULTOR  | La Paz     |  | ocalle@dcl.com.bo     |
| 2. | María Elena Guzmán   | CONSULTORA | La Paz     |  |                       |
| 3. | Mariela Suarez       | CONSULTORA | La Paz     |  | m.suarez@etika.com.bo |
| 4. | Gualberto Gonzales Z | CONSULTOR  | Cochabamba |  | gugon6@hotmail.com    |

mesa de administradores  
B O L I V I A