

**AUDITORÍA DEL PROYECTO N° 14351**  
**"PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS**  
**PYMES"**  
**POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE**  
**ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**Asunción - Paraguay**

---

**PROYECTO N° 14351**

**"PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS  
PYMES"**

**POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**CERTIFICACIONES**

---

**PROYECTO N° 14351**

**"PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS  
PYMES"  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**INFORME COMBINADO DE GASTOS -  
CDR**

---



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Al Señor Director Nacional del  
Proyecto 14351  
Francisco Rivas Almada

1. Hemos auditado el Informe Combinado de Gastos (CDR) adjunto, correspondiente al Proyecto 14351 "Programa de Desarrollo Empresarial para las PyMES" por el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2011.
2. La preparación de este informe es responsabilidad de la Dirección del Proyecto 14351 "Programa de Desarrollo Empresarial para las PyMES" y del control interno que la administración determine que es necesario para facilitar la preparación de un estado que no contenga inexactitudes de importancia, ya sea por fraude o por error. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca del estado basado en nuestra auditoría. Realizamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas internacionales de auditoría. Estas normas exigen que cumplamos los requisitos éticos y que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener seguridad razonable de que en esos estados no hay inexactitudes de importancia.
3. Una auditoría supone la realización de procedimientos para obtener pruebas verificables de las cifras y declaraciones consignadas en un estado de cuentas. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, que incluye la evaluación de los riesgos de inexactitudes de importancia en el estado de cuenta, ya sea por fraude o por error. Al evaluar esos riesgos, el auditor toma en consideración el control interno relativo a la preparación de los estados de cuenta del proyecto a fin de determinar los procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero no con el fin de expresar una opinión acerca de la eficacia del control interno del proyecto. La auditoría incluye también la evaluación de la idoneidad de las políticas contables utilizadas y la similitud de las estimaciones contables hechas por la administración, así como la evaluación de la presentación del estado de cuenta. Consideramos que las pruebas de auditoría que hemos obtenido son suficientes y apropiadas para fundamentar nuestra opinión de auditores.
4. En nuestra opinión, el total de fondos del Informe Combinado de Gastos (CDR) adjunto, presenta razonablemente, en todos sus aspectos importantes, los gastos incurridos por el Proyecto 14351 "Programa de Desarrollo Empresarial para las PyMES" durante el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2011 por US\$ 198.647,26 conforme a las políticas contables del PNUD descritas en la Nota 2.
5. Este informe es emitido para uso exclusivo por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Dirección del Proyecto, por lo que el mismo no debe ser utilizado para ningún otro propósito.

29 de mayo de 2012  
Asunción - Paraguay

  
Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio

# "PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS PYMES" PROYECTO 14351

## NOTAS AL ESTADO COMBINADO DE GASTOS (CDR)

### 1. Descripción del Proyecto.

El documento del Proyecto 14351 "Programa de Desarrollo Empresarial para las Pymes", El Programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) - Préstamo N° 1349/OC-PR del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue celebrado el día 8 de marzo de 2002, entre la República del Paraguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); y sancionada a través de la Ley N° 2066 de fecha 28 de febrero de 2003.

El Programa tiene por objeto contribuir a mejorar la competitividad de las PyMEs en Paraguay, mediante el desarrollo de una estrategia orientada a aumentar la pertinencia, eficiencia y sostenibilidad de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) relevantes para este tipo de empresas, así como a fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de políticas y estrategias para mejorar aspectos claves de su entorno de actividad económica.

### 2. Base de preparación del Estado Combinado de Gastos (CDR).

El Estado Combinado de Gastos (CDR) fue preparado de acuerdo a los procedimientos contables y de preparación de estados financieros establecidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el Manual de Programas y Proyectos.

El criterio contable para registrar las inversiones y gastos efectuados en el marco del Proyecto 14351, que se presentan en el Estado Combinado de Gastos (CDR), es el de base efectivo, computándose en consecuencia, solo los desembolsos efectivamente realizados.

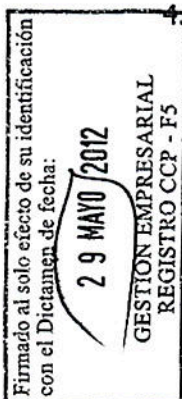
### 3. Estados Contables expresados en dólares.

Los estados contables del Proyecto son presentados en dólares estadounidenses, por corresponder ésta a la moneda funcional del mismo. Los pagos efectuados en moneda nacional (guaraníes) han sido convertidos a dólares a los tipos de cambio establecidos en forma mensual por el PNUD, los cuales, para el período informado, no difieren substancialmente con los obtenidos en el mercado libre de cambios.

### Ejecución del Presupuesto del Proyecto.

Al 31 de diciembre de 2010, la ejecución de las inversiones y gastos, comparados con el presupuesto correspondiente al año, se muestra en el siguiente cuadro:

Año	Detalle	Presupuesto	CDR	Diferencia	% Ejecución
2011	Inversiones y Gastos	234.900,00	198.647,26	36.252,74	85 %



EB



**Combined Delivery Report By Project**

UN Development Programme  
Report ID: ungl143p

Page 1 of 2  
Run Time: 20-01-2012 20:01:52

**Selection Criteria:**

Business Unit : PRY10  
Period : Jan-Dec (2011)  
Selected Award Id : ALL  
Selected Fund Code : ALL  
Selected Dept. IDs : ALL  
Selected Projects : 00014351

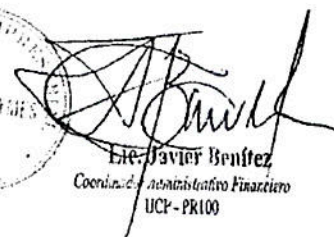
Award Id : 00014351 Apoyo a la ejecución del PDE p	Period : Jan-Dec (2011)
Project # : 00014351 Apoyo a la ejecución del PDE	Impl. Partner : 02424 GOBIERNO DEL PARAGUAY
	Location : Paraguay
	Govt Disb UNDP Disb UN Agencies Encumbrance Total Exp

Dept: 52001 (Paraguay - Central)

Fund : 30071 (Programme cost sharing - GOV1)

71205 - Intl Consultants-Shr Term-Tech	0.00	542.88	0.00	0.00	542.88
71305 - Local Consult.-Shr Term-Tech	0.00	99,158.78	0.00	0.00	99,158.78
71310 - Local Consult.-Short Term-Supp	0.00	60,683.69	0.00	0.00	60,683.69
71620 - Daily Subsistence Allow-Local	0.00	6,447.11	0.00	0.00	6,447.11
72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	7,389.58	0.00	0.00	7,389.58
72815 - Inform Technology Supplies	0.00	3,574.37	0.00	0.00	3,574.37
73410 - Maint, Oper of Transport Equip	0.00	5,671.58	0.00	0.00	5,671.58
74110 - Audit Fees	0.00	5,312.66	0.00	0.00	5,312.66
74505 - Insurance	0.00	728.90	0.00	0.00	728.90
74510 - Bank Charges	0.00	10.68	0.00	0.00	10.68
74525 - Sundry	0.00	879.38	0.00	0.00	879.38
75110 - Facilities & Admin - Services	0.00	8,247.65	0.00	0.00	8,247.65
76125 - Realized Loss	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
76135 - Realized Gain	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total for Fund 30071</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>
<b>Total for Dept: 52001</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>
<b>Total for Project : 00014351</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>

<b>Award Total :</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>198,647.26</b>
----------------------	-------------	-------------------	-------------	-------------	-------------------

  
 Lic. Javier Benítez  
 Coordinador Administrativo Financiero  
 UCP - PR100

  
 C.P. Pablo Zúrate R.D.  
 COORDINADOR GENERAL  
 UCP - PR100

Firmado al solo efecto de su identificación con el Dictamen de fecha  
**29 MAYO 2012**  
 GESTION EMPRESARIAL  
 REGISTRO CCP - F5

Signed By : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**PROYECTO N° 14351**

**"PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS  
PYMES"  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE  
LA CAJA**

---



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

## INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SOBRE LA SITUACIÓN DE CAJA

No se presenta informe sobre la Situación de Caja, debido a que el Proyecto 14351 "Programa de Desarrollo Empresarial para las Pymes" utilizó pagos directos.

  
Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio



**PROYECTO N° 14351**

**"PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS  
PYMES"  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**INFORME DEL PLAN DE ACCIÓN  
SOBRE LAS OBSERVACIONES DE LA  
AUDITORÍA ANTERIOR**

---



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

### INFORME DEL PLAN DE ACCIÓN SOBRE LAS OBSERVACIONES DE LA AUDITORÍA ANTERIOR

No se presenta el seguimiento del Plan de Acción sobre las Observaciones de la Auditoría Anterior, debido a que en el año 2010, no hubo asuntos de control interno.

  
Dr. Rubén Moralez Paoli  
Socio

**PROYECTO N° 14351**

**"PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS  
PYMES"  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**REPORTE DEL PROYECTO**

---



Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Miembro de



Latinoamérica

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal: 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

## PROYECTO 14351 - "PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS PYMES"

### INFORME DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

#### I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.

a) Motivo del Examen.

Nuestra firma Gestión Empresarial, Estudio de Auditoría y Consultoría fue adjudicada con la auditoría del Proyecto 14351 "Programa de Desarrollo Empresarial para las Pymes" financiado por el Gobierno del Paraguay, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2011.

Este informe es emitido para uso exclusivo por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Dirección del Proyecto, por lo que el mismo no debe ser utilizado para ningún otro propósito

b) Base Legal, Objeto y Finalidad.

El Programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) - Préstamo Nº 1349/OC-PR del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue celebrado el día 8 de marzo de 2002, entre la República del Paraguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); y sancionada a través de la Ley Nº 2066 de fecha 28 de febrero de 2003.

El Programa tiene por objeto contribuir a mejorar la competitividad de las PyMEs en Paraguay, mediante el desarrollo de una estrategia orientada a aumentar la pertinencia, eficiencia y sostenibilidad de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) relevantes para este tipo de empresas, así como a fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de políticas y estrategias para mejorar aspectos claves de su entorno de actividad económica.

A los efectos de obtener los mejores resultados, el Programa incluye tres componentes que se indican a continuación:

a) Componente 1: Fomento a la Demanda de SDE.

Este componente tendrá por objeto: (i) informar y sensibilizar a las PyMEs sobre la utilidad de los SDE; y (ii) promover el uso por parte de este sector de SDE a través de asistencia técnica y cofinanciamiento de SDE. Está compuesto por los subcomponentes:

- i) Sensibilización de las empresas
- ii) Asistencia a las empresas
- iii) Sistema de Información Referencial (SIR)

  
Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio

Matrícula Profesional - CCP, Nº C-33



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

b) **Componente 2: Fortalecimiento y ampliación de la oferta de servicios.**

Este componente tiene por objeto: (a) dinamizar la respuesta de los proveedores existentes de SDE frente a la demanda que se originaría en el sector de las PyMEs con las actividades de estímulo del Componente 1; y (b) fortalecer y ampliar la oferta de SDE en términos de variedad, calidad y eficiencia de los productos y servicios destinados a PyMEs.

c) **Componente 3: Fortalecimiento de mecanismos de apoyo al sector PyMEs.**

El objeto de este componente es complementar el enfoque de los dos componentes anteriores sobre el mercado de SDE y la instrumentación de cambios a los interno de las empresas, con actividades puntuales que permitan establecer las bases para diseñar políticas coherentes y programas más amplios de mejoramiento del entorno empresarial.

Comprende los siguientes subcomponentes:

- i) Fomento a la participación privada en la construcción de una agenda nacional de competitividad
- ii) Implementación de un sistema de información a PyMEs
- iii) Sistema integrado para la evaluación del proceso de ejecución, resultados e impactos del Programa

La composición de los fondos recibidos es el siguiente:

Fuente de Financiamiento	Importe US\$
Aportes del Gobierno Nacional en el 2011	209.550,84
<b>Total</b>	<b>209.550,84</b>

**Según la última revisión presupuestaria N° 23 del 10 de junio de 2011, el presupuesto quedó ajustado de la siguiente manera:**

Cuenta	Descripción	Presupuesto Revisado US\$
71200	International Consultants	600,00
71300	Local Consultants	167.000,00
71600	Travel	5.600,00
72500	Supplies	9.000,00
72800	Information Technology Equip	3.600,00
73400	Rental & Maint of Other Equip	5.700,00
74100	Professional Services	12.000,00
74500	Miscellaneous Expenses	6.000,00
75100	Facilities & Administration	16.000,00
<b>Total</b>		<b>234.900,00</b>

Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. N° C-33



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

c) **Funcionarios autorizados.**

Los principales funcionarios afectados al Proyecto durante el periodo 2011, fueron los siguientes:

Nombre y Apellido	Cargo
Francisco Rivas Almada	Director Nacional del Proyecto
Ada Ullón y Héctor Zárate	Coordinadores Generales
Celso Cárdenas	Asesor Principal
Violeta Gómez	Asesora del Director Nacional y la UCP
Sergio Arnaldo Ojeda	Técnico Financiero
Javier Benítez	Coordinador Administrativo/financiero
Francisco Ramón Núñez Amarilla	Director ORMIC
Myrian Flor Cuevas	Directora ORMIC
Verónica Gonzales de Rodríguez	Gerencia de Foros
Carlos París	Gerencia de Foros
Olga Gonzales	Auxiliar de Servicios Generales
María Gilda Encina	Auxiliar de Servicios Generales
Lourdes Soledad Báez	Asistente y Asesora Legal
Ludis Natalia Villagra Riquelme	Asistente de Foros
Marithe Dure	Unidad Financiera
Analia Elena Pereira	Asistente de Coordinación General
Mercedes Zorrilla	Unidad Presupuestaria
Antonio Aguilar/Roberto Gonzales	Contabilidad
Sergio Marín	Unidad Patrimonio e Informática
Ramón Meza	Comunicador de Prensa
José De Mercedes Servin	Chofer
Hernán Martínez Flor	Asistente – Chofer ORMIC

- d) Dirección del Proyecto: Capitán Villa Mayor y Teófilo del Puerto, bloque "B"
- e) Teléfono: 513-532 / 527-234
- f) Dirección electrónica de contacto: pymesinfo@programapymes.gov.py

## II. OBJETIVOS DEL EXAMEN.

Si bien el objetivo general del trabajo consiste en Certificar el Informe Combinado de Gastos, el saldo de caja, la disponibilidad financiera, el Estado de Activos y Equipos y el Plan de Acción sobre las observaciones de auditorías anteriores; los objetivos específicos consisten en verificar que:

- a) Los desembolsos se realizan de conformidad con las actividades y los presupuestos del documento del Proyecto;
- b) Los desembolsos estén corroborados por documentos suficientes;

**Dr. Rubén Morales Paoli**  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP Nº C-33



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

- c) Los informes financieros estén bien presentados y sean precisos;
- d) Se mantengan una estructura de administración, y sistemas de control interno y teneduría de los libros adecuados;
- e) El organismo de ejecución y la Oficina del PNUD en el país hayan preparado informes sobre la supervisión y evaluación de las actividades sustantivas y de los sistemas administrativos del Proyecto; y
- f) La adquisición, la utilización, el control y la liquidación del equipo no fungible se hagan de conformidad con los requisitos del Gobierno o del PNUD.

### III. ALCANCE DEL EXAMEN.

Nuestra auditoría fue realizada de conformidad con pautas suministradas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en los TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA AUDITAR PROYECTOS DE EJECUCIÓN NACIONAL (NEX) O EJECUTADOS POR ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG), y Normas Internacionales de Auditoría (ISA por sus siglas en inglés). En consecuencia, la Auditoría incluyó un examen general de los procedimientos de contabilidad, así como del registro de las operaciones del Proyecto y de su documentación respaldatoria, y la realización de otros procedimientos de auditoría que hemos considerado necesarios en las circunstancias.

Nuestra auditoría ha contemplado la evaluación de la gestión del proyecto, considerando las áreas de: Recursos Humanos, Finanzas, Adquisiciones, Manejo de Activos, Manejo de Caja, Administración General y Sistemas de Información.

### IV. REPORTE GENERAL DEL PROYECTO.

#### 1. Informe Combinado de Gastos (CDR).

El Informe Combinado de Gastos (CDR) fue preparado de acuerdo con normas contables dictadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el Manual de Programas y Proyectos, Sección 30503, Subsección 0.8, que consiste en registrar las inversiones y gastos en el momento de su pago, computándose en consecuencia, solo aquellos efectivamente realizados. El Informe Combinado de Gastos (CDR) contiene un resumen de todos los desembolsos realizados en el período y está estructurado de la siguiente manera:

- a) Nº de línea presupuestaria
- b) Descripción de la línea presupuestaria
- c) Gastos de inversiones efectuados por:
  - (i) Gobierno – Govt Disb
  - (ii) Oficina de Campo (PNUD) – UNDP Disb
  - (iii) Agencia de Implementación – UN Agencies
  - (iv) Encumbrance
- d) Total – Sumatoria del (i) a (iii)

El total de gastos del UNDP Disb del año 2011 fue de US\$ 198.647,26.

  
Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33



Miembro de



Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Latinoamérica

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

Nuestro examen incluyó, basados en pruebas selectivas, una revisión de la documentación corroborativa original y el correcto registro en su línea presupuestaria de los gastos efectuados por el proyecto durante el período 2011. Nuestra revisión alcanzó el 80% del total de gastos, teniendo en cuenta, además, que estén relacionados con los objetivos del Proyecto, sean válidos y estén respaldados por documentación adecuada.

Las cifras contenidas en el "Informe Combinado de Gastos" (CDR) emitido por el PNUD; exponen los importes correspondientes a los desembolsos efectuados directamente por el PNUD a solicitud del Director del Proyecto y revela razonablemente las erogaciones efectuadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2011, y cumplen con el objetivo de los fondos asignados al proyecto.

## 2. Administración y Estructura Administrativa.

### *Organismo Ejecutor.*

El Organismo Ejecutor del Programa es el Ministerio de Industria y Comercio, cuya Dirección Nacional del Programa es ejercida por el Viceministro de Comercio. La Administración del Proyecto se realiza a través de la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP), que se encarga de la Planificación, Elaboración y Ejecución de las distintas actividades previstas.

### *Consultores y/o Personal de Apoyo Administrativo.*

Los Consultores Nacionales, así como el Personal de Apoyo Administrativo, son contratados con los fondos del Proyecto a los efectos de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el Documento del Proyecto.

El Personal de Apoyo Administrativo, contratado por el periodo 2011, tiene como principal tarea colaborar con la ejecución del Proyecto, en lo referente a la asistencia administrativa.

El Personal Técnico, constituido por consultores, es contratado para el cumplimiento de las actividades previstas y presupuestadas en el Documento del Proyecto, conforme a sus respectivos Términos de Referencia.

Actualmente, el Proyecto cuenta con el personal necesario de carácter administrativo para las actividades que vienen desarrollando.

## 3. Contratación y Evaluación del Personal y Consultores.

De conformidad al Documento del Proyecto, para la contratación de consultorías y personal de apoyo se aplican los procedimientos establecidos en el Manual de Gestión de Proyectos del PNUD.

La selección y contratación de un consultor y/o personal es responsabilidad de la Unidad Ejecutora previa autorización del Director Nacional bajo el apoyo administrativo del PNUD. La formalización de las contrataciones, es de exclusiva responsabilidad del Proyecto previa revisión, por parte del PNUD, de la correspondiente solicitud de contratación, debidamente firmada y certificada por el Director Nacional.

De nuestra evaluación, no han surgido asuntos que vulneren el cumplimiento de la normativa para contrataciones de consultores y/o personal; evidenciándose en el apego a las directrices instituidas por el PNUD.

  
Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio

Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33





Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Miembro de



Latinoamérica

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

#### 4. Sistema de Control Interno.

Hemos evaluado el sistema de control interno de la Administración del Proyecto en cuanto a responsabilidad, autorización, registro, documentación y segregación de funciones.

Existen políticas, procedimientos de control y medidas de seguridad generales comunes en los sistemas de información del proyecto. Los controles establecidos sobre los procesos y operaciones del proyecto son documentados necesariamente por medio del formulario "Solicitud de Pago", debidamente firmada y certificada por el Director Nacional. Esta solicitud es verificada y procesada por la oficina del PNUD. Asimismo, la documentación corroborativa original se adjunta a las solicitudes de pagos, los que son archivados en la oficina del PNUD y una copia en la Administración del Proyecto. Posteriormente son generados los listados de transacciones y el Informe Combinado de Gastos. Sumado a este mecanismo de control que es la autorización, también el proyecto efectúa conciliaciones, supervisión, aprobación y supervisión.

Los controles internos en materia de responsabilidad, autoridad, certificación, registro, documentación y asignación de funciones son utilizados para reducir o eliminar riesgos inherentes a cada una de las operaciones financieras del Proyecto. El más importante es, sin lugar a dudas, el proceso de certificación, por ello hemos puesto especial énfasis en verificar que las solicitudes de pagos estén debidamente certificadas por el Director Nacional del Proyecto, con un alcance del 80% de las transacciones, encontrando conforme.

Al evaluar el sistema de control interno del proyecto, hemos puesto atención a identificar los controles administrativos u operativos, contables y de protección de recursos, identificando los más importantes, como ser:

- a) Certificación o Autorización de los pagos por el responsable del proyecto.
- b) Documentación válida y fidedigna
- c) Registro íntegro de los pagos
- d) Adecuada segregación de funciones
- e) Presentación de información financiera oportuna
- f) Conciliación de cuentas
- g) Monitoreo y control presupuestario
- h) Monitoreo y seguimiento de los objetivos trazados en el POA
- i) Verificación física de los bienes no fungibles

En cuanto al monitoreo, el proyecto cuenta principalmente con el seguimiento continuo de parte de los oficiales de programa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD y el workflow; reforzando este seguimiento los encargados de la auditoría externa del proyecto a una fecha dada.

En este contexto podemos concluir que para que el sistema de control interno instituido en el proyecto y el PNUD funcione de la mejor manera posible, a fin de proporcionar a la dirección del proyecto, información útil y oportuna para la conducción correcta del mismo; y, proteja los bienes y los recursos del proyecto eficazmente, los funcionarios afectados a la parte financiera contable del Proyecto deben estar mejor entrenados; y no sean cambiados sin efectuar un adecuado traspaso de las informaciones y el proceso de inducción de los nuevos técnicos debe realizarse mientras los técnicos salientes aún están en el proyecto.

Dr. Rubén Moralez Paoli  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33



Miembro de



Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Latinoamérica

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

## Examen de la marcha de los trabajos.

El programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria y comercio se halla en etapa de finalización de actividades. En fecha 25 de enero de 2011, el Banco Interamericano de Desarrollo informó que ha quedado sin efecto la suspensión de los desembolsos por falta de cumplimiento de cláusulas contractuales puntuales; y se restituyen los desembolsos de la operación.

El Plan Operativo Anual para el año 2011, se propuso realizar dentro del presupuesto del Programa las siguientes actividades:

- a) Fortalecimiento de mecanismos de apoyo al sector PYMES, que corresponde el diseño y construcción de una Agenda Nacional País, el desarrollo de Foros de competitividad Regionales ya iniciados, y por cadenas productivas, programas de entrenamiento de líderes y apoyo a los clusters de las regiones en que se realizan Foros de Competitividad.

Se completarán las actividades ya iniciadas en cuatro áreas centrales:

1. *Diseño de Agenda Nacional País. Las actividades incluyen:*

- Continuar con la sensibilización y empoderamiento de actores claves a través de presentaciones que ya están siendo realizadas por el Grupo Impulsor Interinstitucional (MIC, STP, MAG, MOPC, MEC, CONACYT, UIP, ONPEC, ARP, UGP, UNA, SENATUR, Red de Líderes para la Competitividad y la Asociación de Universidades Privadas).
- Trabajar con los demás integrantes del Grupo Impulsor en el desarrollo temático de los Pilares Estratégicos ya establecidos por la Agenda Nacional de Competitividad.
- El Ministerio de Industria y Comercio con otras instituciones el MAG, REDIEIX, UIP, UGP desarrollarán el Pilar PRODUCCIÓN SUSTENTABLE CON VALOR AGREGADO PARA EL MERCADO EXTERNO Y GENERACIÓN DE EMPLEO. Para ello el Programa apoyará mediante la contratación de 1 gerente para el pilar y especialistas internacionales con experiencia en procesos similares.
- Apoyo logístico a las reuniones, talleres, plenarias, etc.
- Edición y publicación de los resultados del proceso y del contenido de la ANC.

2. *Desarrollo de Foros de Competitividad*

- El MIC, con los actores locales se encuentran construyendo acuerdos regionales público-privados más permanentes para la mejora del entorno de las empresas. Estos foros regionales ya iniciados se completarán, en esta etapa del proceso hasta el logro del resultado final.
- Se apoyará el desarrollo de los foros de cadenas productivas en las regiones focalizando la construcción de una demanda directa de grupos asociativos, pymes y cooperativas por asistencia técnica en una experiencia piloto con grupos organizados que tengan un negocio potencial y a los cuales el Programa apoyará con una asesoría integral y puntual.

Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

### 3. *Programas de Entrenamiento de Líderes Regionales*

- Se propone concluir los entrenamientos ya iniciados en el año 2012 y desarrollar entrenamientos en la región central y norte del país.
- Los participantes al final del entrenamiento deben presentar propuestas de desarrollo de clusters en sus regiones.
- El programa seguirá propiciando actividades con la Red de Líderes y el Grupo Impulsor de la Agenda Nacional de Competitividad en sus roles de impulsor y sostenedor de la ANC.

### 4. *Seguimiento de Foros de Competitividad de cadenas productivas ya iniciados.*

- El programa seguirá apoyando a la cadena oleíca, en sus subsector de *Jatropha-Piñón Manso*, ya iniciada en el 2010 con un gerente, que trabajará hasta lograr la Agenda de Competitividad de la Cadena.

### b) *Institucionalización del Programa transfiriendo la tecnología al Ministerio de Industria y Comercio.*

Una Unidad de Coordinación de Estrategias y Proyectos ha sido creada en el MIC, y con la transferencia de tecnología e instrumentos resultados del Programa coadyuvará a avanzar en el proceso de potenciar la sinergia de sus distintos programas y proyectos orientados al ámbito de la competitividad para la discusión más amplia de la instrumentación de mecanismos de diseño, desarrollo y puesta en marcha de una segunda operación en el marco de la mejora de la competitividad de las empresas.

En cuanto a las Oficinas Regionales del MIC las mismas están siendo capacitadas en el marco de la agenda regional de competitividad de cada región, que sea promovido por un grupo impulsor en la elaboración, implementación y monitoreo de proyectos regionales de corto, mediano y largo plazo.

Comunicación y Memoria VIVA del Programa: Uno de los puntos débiles de las acciones que se han desarrollado ha sido la muy escasa difusión de las actividades y logros que el programa ha alcanzado en sus componentes. Es por eso que, en esta etapa de culminación y cierre del programa y de preparación para una segunda operación, es importante poder contar con documentos visuales e impresos de experiencias exitosas e impactos en las PyMES que pudieran servir como ejemplos pilotos para futuros programas, se desarrollarán materiales impresos del programa y de los programas de entrenamiento de líderes.

No hemos obtenido hasta la fecha, el Informe de Avance del Proyecto o Reporte de Ejecución del POA 2011; motivo por el cual no podemos completar este capítulo de nuestro informe.

### 5. *Procedimientos Administrativos y Contables.*

*Anticipos Trimestrales.*

El Proyecto no opera con esta modalidad de pagos.

  
**Dr. Rubén Morález Paoli**  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33



Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Miembro de



Latinoamérica

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

*Pagos Directos.*

El Proyecto utiliza este método de pago. Estos son realizados directamente por la oficina del PNUD a solicitud del Director Nacional del Proyecto, por medio del formulario "Solicitud de Pagos", debidamente firmado y certificado por el mismo, la cual es verificada y procesada por la oficina local del PNUD.

*Situación Financiera*

Los fondos recibidos y los gastos efectuados en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2011, se exponen en el siguiente cuadro:

<u>Origen de Fondos</u>	US\$	US\$
Saldo Apertura		
Aportes del Gobierno 2011	11.506,38	
Devolución Saldo 2010	209.550,84	
Total	(11.446,38)	209.610,84

Aplicación de Fondos

Informe Combinado de Gastos 2011	(198.647,26)
<b>Saldo Disponible al 31.12.2011 (i)</b>	<b>10.963,58</b>

(i) Fondo disponible al cierre del período según informe financiero al 31 de diciembre de 2011.

*Caja Chica*

El Proyecto no opera con esta modalidad de pagos.

*Ejecución Presupuestaria*

Al 31 de diciembre de 2011, la ejecución de las inversiones y gastos por categorías presupuestarias, comparados con el presupuesto correspondiente al año 2011 según surge de la Última Revisión Presupuestaria en el mes de junio de 2011, se muestra en el siguiente cuadro resumen; expresado en dólares estadounidenses:

Cuenta	Descripción	Última Revisión Presupuestaria	CDR 31.12.2010	Diferencia	% Ejecución
71200	International Consultants	600,00	542,88	57,12	90,48
71300	Local Consultants	167.000,00	159.842,47	7.157,53	95,71
<b>71600</b>	<b>Travel</b>	<b>5.600,00</b>	<b>6.447,11</b>	<b>(847,11)</b>	<b>115,13</b>
72500	Supplies	9.000,00	7.389,58	1.610,42	82,11
<b>72800</b>	<b>Information Technology Equip</b>	<b>3.600,00</b>	<b>4.574,37</b>	<b>(974,37)</b>	<b>127,06</b>
73400	Rental & Maint of Other Equip	5.700,00	5.671,58	28,42	99,50
74100	Professional Services	12.000,00	5.312,66	6.687,34	44,27
74500	Miscellaneous Expenses	6.000,00	1.618,96	4.381,04	26,98
75100	Facilities & Administration	16.000,00	8.247,65	7.752,35	51,55
	Total	234.900,00	198.647,26	36.252,74	84,57

Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio  
Matrícula Profesional - CCG. Nº C-33



Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Miembro de



Latinoamérica

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

Es importante destacar que el Presupuesto inicial del 2011, fue de US\$ 259.660,00 con lo cual, comparado con la ejecución del 2011 expuesto en el CDR de US\$ 198.647,26, arrojó un porcentaje de ejecución de 76,50 %; evidenciando una ejecución más baja con relación a la comparación del presupuesto revisado o ajustado.

## 6. Manejo de Activos y Equipos (Bienes no Fungibles)

### *Adquisición de equipo no fungible*

La adquisición de los bienes no fungibles se realiza en base a los lineamientos establecidos en el Manual de Gestión de Proyectos del PNUD y por las distintas vías de contratación y/o adquisición de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas Nº 2051/2003.

- Por valor hasta 2.499 dólares de los EE.UU.: Solicitud de Cotización: Es una solicitud informal de presupuestos donde se requiere la comparación de precios de por lo menos tres cotizaciones.
- Por valor de 2.500 hasta 29.999 dólares de los EE.UU.: Concurso de Precios: Se solicita una cotización por escrito, a través de una carta / fax a los proveedores. Se elaboran especificaciones técnicas aprobadas por el Director Nacional y se convoca a una lista de 3 – 6 proveedores nacionales y/o internacionales.
- Por valor de 30.000 a 100.000 dólares de los EE.UU.: Licitación Selectiva: No requiere publicidad y se convoca a una lista de 6 – 12 proveedores competitivos nacionales o internacionales, con pliego de bases y condiciones.
- Por valor de 100.000 dólares de los EE.UU. en adelante: Licitación Pública (Nacional o Internacional): con un pliego de bases y condiciones y publicidad a nivel nacional e internacional.

No hemos evidenciado situaciones o debilidades de control interno que mencionar.

### *Uso, control e Inventario del equipo no fungible.*

Los bienes adquiridos por el Proyecto se encuentran ubicados en las distintas unidades del Ministerio de Industria y Comercio. El uso y mantenimiento de los mismos queda a cargo de la Unidad Técnica Ejecutora de Proyecto.

En relación con el registro del equipo no fungible, el Proyecto mantiene un sistema de registro e inventario de los bienes adquiridos.

Al respecto, de la muestra analizada para la verificación física de los bienes adquiridos por el proyecto, no hemos evidenciado situaciones o debilidades de control interno que afecten a nuestra opinión. Por el contrario, de la evaluación y seguimiento de los instructivos, y la documentación y registro de las transacciones de los bienes, concluimos que el control interno en la gestión de los equipos es confiable.

  
E. Víctor Haedo **Morales Paoli**  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33



Gestión Empresarial  
Estudio de Auditoría y Consultoría

Miembro de



Latinoamérica

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

7. Supervisión, y Presentación de Informes Financieros.

*Revisiones del presupuesto y presupuestos anuales.*

En el transcurso del año 2011, se efectuó la revisión del presupuesto en el mes de junio, quedando finalmente el importe presupuestado en U\$S 259.660,00. Sin embargo, se hizo una nueva revisión para el mes de diciembre de 2011, con lo cual el presupuesto final fue de US\$ 234.900,00.

*Intereses Devengados por anticipos de fondos.*

Debido a que el Proyecto no opera con anticipos de fondos, al 31 de diciembre de 2010 no hubo intereses devengados sobre los mismos.

*Aplicación de los tipos de cambio operacionales de las Naciones Unidas.*

Los pagos en moneda nacional (guaraníes) han sido convertidos a dólares a los tipos de cambio establecidos en forma mensual por el PNUD, los cuales, para el periodo terminado el 31 de diciembre de 2010, no difieren sustancialmente con los obtenidos en el mercado libre de cambios. A continuación detallamos los tipos de cambio aplicados en forma mensual por el Proyecto:

Mes	Tipo de Cambio
Enero	4.567
Febrero	4.630
Marzo	4.585
Abril	4.190
Mayo	3.910
Junio	3.984
Julio	3.988
Agosto	3.875
Setiembre	3.905
Octubre	4.145
Noviembre	4.180
Diciembre	4.450

*Informes Financieros.*

El Proyecto no opera con la modalidad de Anticipos de Fondos para los gastos, motivo por el cual no presenta informes financieros.

8. Sistemas Administrativos para el registro de recursos y actividades sustantivas y la presentación de informes.

*Visitas de monitoreo por parte del PNUD.*

En el período 2011, específicamente el 14 de abril, se ha realizado una reunión de monitoreo y coordinación entre los representantes del Ministerio de Industria y Comercio y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el objeto de monitorear la implementación de cartera de proyectos, donde fueron tratados los siguientes términos: en primer lugar un

Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio

Matrícula Profesional - CCP. Nº C-1



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

relevamiento de la cartera de proyectos; en segundo lugar los responsables (directores o coordinadores) con sus respectivos programas de actividades para el año 2011 indicando el grado de avance en la ejecución a la fecha y las perspectivas que se tienen al respecto para el resto del año; y finalmente, el análisis de las dificultades enfrentadas y las sugerencias para superarlas.

En esta reunión se ha dejado en evidencia los siguientes problemas comunes:

- Requerimiento de la Ley de Presupuesto sobre devolución de saldos no gastados.
- Primer anticipo recibido con atraso
- Demora en reprogramaciones presupuestarias
- Falta de mayor comprensión en el interior del Ministerio sobre los procedimientos para la ejecución de proyectos gerenciados con el apoyo del PNUD.
- Conformación y funcionamiento de los comités de evaluación

## V. COMENTARIOS, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

Hemos obtenido el Documento del Proyecto, evaluado su contenido y verificado que se haya dado cumplimiento a sus disposiciones en lo referente a ejecución, evaluaciones, desembolso de fondos y elaboración de informes. De este trabajo, han surgido algunos asuntos que pasamos a detallar:

### 1. Alta rotación de personal

Condición:

Se ha evidenciado una alta rotación del personal clave dentro de la estructura organizativa del proyecto.

Criterio:

La rotación de personal debe ser mínima a fin de mantener una estructura sólida.

Causa Posible:

Planificación inadecuada

Efecto:

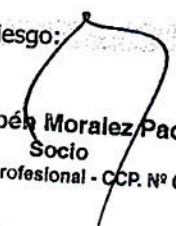
Disminuye la capacidad institucional instalada del proyecto, afectando la ejecución en lo que respecta al logro de objetivos, y al mismo tiempo debilitando el control interno implementado; y en los cuales interviene n las personas que ocupan funciones claves dentro de la administración del proyecto.

Comentario del Proyecto:

Sin comentarios.

Gravedad del riesgo:

Medio

  
**Dr. Rubén Morales Paoli**  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-33



Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Victor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

Impacto sobre la opinión del auditor:

No

Recomendación:

Evitar la alta rotación de los funcionarios y/o personal clave del proyecto.

Estado de implementación:

No abordada

2. Excedentes en Líneas Ejecutadas vs. Presupuesto.

Condición:

De la verificación realizada y con el objetivo de determinar el porcentaje ejecución presupuestaria hemos procedido a realizar una relación entre lo ejecutado según CDR comparado con el presupuesto, hemos evidenciado excesos en líneas presupuestarias que detallamos a continuación:

Detalle	Gasto según		
	Ejecución Presupuestaria US\$	C.D.R. US\$	Diferencia US\$
71600 Daily Subsistence	5.600,00	6.447,11	(847,11)
72800 Inform. Technology Supplies	3.600,00	4.574,37	(974,37)

Criterio:

Lo presupuestado no debería exceder lo ejecutado.

Causa posible:

Planificación inadecuada

Efecto:

Esta situación origina que se estén afectando gastos a partidas que no cuentan ya con presupuesto asignado.

Comentario del Proyecto:

El exceso de líneas fue debido a la ampliación del plazo del Proyecto que condujo a una reprogramación de los fondos.

Gravedad del riesgo:

Bajo  
Dr. Rubén Morales Paoli  
Socio  
Matrícula Profesional - CCP. Nº C-73





Miembro de



**Gestión Empresarial**  
Estudio de Auditoría y Consultoría

**Latinoamérica**

E. Víctor Haedo Nº 741, Edificio Arasá I, Piso 5  
C. Postal 1209, Asunción - Paraguay  
Tel. (595-21) 494 366/7 Fax: (595-21) 445 298  
administracion@gestion.com.py - www.gestion.com.py  
www.smslatam.com

Impacto sobre la opinión del auditor:

No

Recomendación:

Sugerimos realizar un adecuado monitoreo de los presupuestos asignados a cada partida; a fin de realizar una revisión presupuestaria, adecuar el presupuesto ante las modificaciones en las actividades y ampliaciones de la vigencia del proyecto que pudieran surgir.

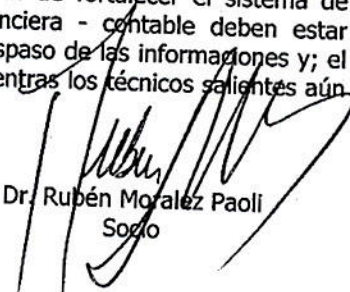
Estado de implementación:

No abordada

## VI. CONCLUSIONES.

Luego de haber examinado y evaluado el Documento del Proyecto, los controles internos implementados por la Dirección del Proyecto, los informes financieros y de ejecución, y la utilización y control del equipo, sobre la base de nuestra Auditoría consideramos que:

- a) La ejecución del Proyecto tiene lugar con arreglo al Documento del Proyecto;
- b) Los desembolsos se han hecho de conformidad con el documento del Proyecto, las normas y reglamentos financieros del PNUD;
- c) Los desembolsos del Proyecto son válidos y son corroborados por documentación suficiente;
- d) Los estados financieros del Proyecto presentan, en forma razonable, la situación financiera al 31 de diciembre de 2011;
- e) La gestión del equipo es adecuada;
- f) La Dirección del Proyecto mantiene una estructura de gestión financiera, controles internos y sistemas de teneduría de libros adecuados. No obstante, a fin de fortalecer el sistema de control existente, los funcionarios afectados a la parte financiera - contable deben estar entrenados; y no sean cambiados sin efectuar un adecuado traspaso de las informaciones y; el proceso de inducción de los nuevos técnicos debe realizarse mientras los técnicos salientes aún están en el proyecto.

  
Dr. Rubén Moralez Paoli  
Socio