

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
AUDITORÍA



TESIS DE MAESTRÍA  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO**

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL COSO ERM 2017 PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN CON FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN”

CASO: PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA BID 2028/BL-BO

**Por: Juan Carlos Vega Aro**

Tutor: Gregorio Calle Tarqui

La Paz - Bolivia

2022

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi querida Madre, a quien le debo todo lo que soy, en reconocimiento a su amor, esfuerzo y sacrificio, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles, como una muestra de cariño por sus sabios consejos que incidieron en mi formación como persona. A mis hijas, por su amor, paciencia, apoyo incondicional, y a toda mi familia, gracias por estar presentes en mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, mi eterno padre celestial, quien me ha brindado sabiduría, salud, fortaleza y confianza, a Jesucristo mi guía y mi luz de inspiración, para culminar mi estudio de post grado y todas las bendiciones durante la maestría.

A mi Mamá que la quiero mucho, le dedico este trabajo como de mi gratitud al sacrificio y apoyo concedido constantemente en todos los años de estudio.

A mi querida Universidad Mayor de San Andrés, por haberme formado como una persona de servicio a los nobles propósitos, principios y valores profesionales.

A mi tutor MSc. Gregorio Calle Tarqui, por su calidad profesional y apoyo incondicional que permitió concluir con la presente tesis.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
1.2.1. Identificación del Problema	2
1.2.2. Formulación del Problema	11
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS O PROPÓSITOS</b>	<b>11</b>
1.3.1. Proposito General	11
1.3.2. Propositos Específicos.	11
<b>1.4. VARIABLES.</b>	<b>12</b>
1.4.1. Identificación de Variables	12
1.4.1.1. Variable Independiente. –	12
1.4.1.2. Variable Dependiente. –	12
1.4.1.3. Operacionalización de Variables	12
1.4.2. Justificación	13
1.4.2.1. Justificación social	14
1.4.2.2. Justificación metodológica	14
1.4.2.3. Justificación Teórica	15
1.4.2.4. Justificación Práctica	15
1.4.3. Delimitación Espacial y Temporal	16
1.4.3.1. Delimitación Espacial	16
1.4.3.2. Delimitación Temporal	16
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>17</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>2.1. REFERENCIA TEÓRICA Y CONCEPTUAL</b>	<b>17</b>
2.1.1. Marco Teórico	17

2.1.2. Marco Conceptual.	23
2.1.2.1. COSO ERM 2017 Gestión de Riesgo Empresariales – Integrando con Estrategia y Desempeño, que pretende:	23
2.1.2.2. Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID OP-273-6	36
2.1.2.3. Marco Referencial Normativo, Nacional e Internacional	48
<b>2.2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>55</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>55</b>
<b>3.1. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>55</b>
3.1.1. Materiales	55
3.1.1.1. Técnicas de Observación Documental	55
3.1.1.2. Matriz de Análisis Documental	57
3.1.2. Métodos.	58
3.1.2.1. Método Deductivo.	58
3.1.2.2. Método Inductivo.	59
<b>3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>	<b>59</b>
3.2.1. Diseño de la Investigación	60
3.2.2. Tipo de Investigación	62
3.2.2.1. Estudio descriptivo	62
3.2.2.2. Estudio Propositivo	63
3.2.2.3. Estudio explicativo	64
3.2.3. Población	64
3.2.4. Muestra	65
3.2.4.1. Muestreo	66
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>67</b>
<b>4. MARCO DE RESULTADOS</b>	<b>67</b>
<b>4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>67</b>

4.1.1.	Administración y Gestión del Crédito Externo	67
4.1.1.1.	Análisis de los Objetivos del Contrato de Préstamo	68
4.1.1.2.	Análisis de los Estados Financieros Auditados 2018	82
4.1.1.3.	Gestión por Resultados y Alcance de la Ley N° 1178.-	88
4.1.1.4.	Análisis del Control Interno	92
<b>4.2.</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>96</b>
4.2.1.	Objetivos del Contrato de Préstamo	96
4.2.2.	Evaluación de los Estados Financieros Auditados EFAs.	97
4.2.3.	Evaluación de los Resultados de la Investigación.	99
4.2.4.	Análisis del Control Interno	100
<b>4.3.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>103</b>
4.3.1.	Aplicación Práctica del COSO ERM 2017	103
4.3.2.	Propuesta para la Entidad Ejecutora del Proyecto de Inversión Pública.	121
4.3.2.1.	Estructura Organizacional.	122
4.3.2.2.	Procedimientos a Desarrollarse en Cada Dirección y Unidad para la Implementación del COSO ERM 2017 Gestión Empresarial, Integrando Estrategia y Desempeño	123
4.3.3.	Marco Lógico Como Herramienta de Planeación Cumplimiento y Control.	127
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>137</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>137</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES</b>		<b>137</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES</b>		<b>139</b>
<b>5.3. BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>139</b>
<b>•ANEXOS</b>		<b>141</b>
<b>•OTROS</b>		<b>141</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: ESTADO DE EFECTIVO RECIBIDO Y DESEMBOLSOS EFECTUADOS ....	5
CUADRO 2: ESTADO DE INVERSIONES ACUMULADAS.....	6
CUADRO 3: PRODUCTOS Y METAS .....	7
CUADRO 4: CONCILIACIÓN DE JUSTIFICACIONES Y DESEMBOLSOS .....	9
CUADRO 5: DETERMINACIÓN DEL PROMEDIO DE FECHAS DE DESEMBOLSOS ..	10
CUADRO 6: ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO .....	20
CUADRO 7: PRINCIPIOS DEL COSOS ERM 2017 GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL .....	25
CUADRO 8: PROCESO ADMINISTRATIVO .....	33
CUADRO 9: TIPOS DE PLANEACIÓN .....	334
CUADRO 10: FACES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DEL CRÉDITO EXTERNO .....	44
CUADRO 11: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:	56
CUADRO 12: FICHA DE REGISTRO PARA LA OBSERVACIÓN .....	57
CUADRO 13: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN .....	65
CUADRO 14: POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	66
CUADRO 15: ESTUDIANTES BENEFICIARIOS .....	72
CUADRO 16: PLAN DE EJECUCIÓN PLURIANUAL PEP. ....	73
CUADRO 17: MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL PROGRAMA .....	76
CUADRO 18: INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA.....	79
CUADRO 19: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL POA. ....	80
CUADRO 20: EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS EFA...83	
CUADRO 21: ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS EFAs GESTIÓN 2018 .....	87
CUADRO 22: ESTADOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTO GESTIONES (2013-2018) .....	889
CUADRO 23: GESTIÓN POR RESULTADOS Y ALCANCE DE LA LEY N° 1178.....	90
CUADRO 24: ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO.....	95
CUADRO 25: MARCO LÓGICO .....	128
CUADRO 26: INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA GESTIÓN 2018 .....	130
CUADRO 27: APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO .....	132

## ÍNDICE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: GESTIÓN DE RIESGOS DE LA ENTIDAD	24
GRÁFICO 2: PARÁMETROS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	35
GRÁFICO 3: ALCANCE Y RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DEL PROYECTO	67
GRÁFICO 4: DISEÑO DEL CONTROL INTERNO	105
GRÁFICO 5: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA	123
GRÁFICO 6: FLUJO GRAMA - PROCEDIMIENTOS IMPLEMENTACIÓN DEL COSO ERM 2017	126

## ÍNDICE ANEXOS

	Pág.
ANEXOS. Registro del Convenio	142

## OTROS

REF: Contrato de Préstamo BID 2828/BL-BO

REF: Reglamento Operativo del Programa



## **RESUMEN**

Bolivia está catalogado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, es un país en vías de desarrollo que depende de la inversión pública, que está orientada a reducir la pobreza, contribuir el proceso comunitario, atender grupos vulnerables, ampliar la cobertura de servicios básicos y el desarrollo de proyectos, para llevar a cabo el proceso de reconstrucción nacional el Estado ha optado por realizar reformas tributarias, administración de bonos y por la falta de recursos contraer créditos externos.

El Ministerio de Educación contrae un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo BID 2828/BL-BO, con la finalidad de mejorar la calidad educativa en el país, con la Implementación del Bachillerato Técnico Humanístico BTH.

Los Estados Financieros y la Información Financiera del Programa que se generan mediante la unidad ejecutora del proyecto de inversión con financiamiento externo no consideran la exposición del cumplimiento de metas, objetivos, si bien explica que los recursos fueron utilizados correctamente pero no justifica la objetividad del proyecto, ante esta situación la presente investigación pretende presentar una propuesta, de implementación del COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño, de cómo realizar la evaluación, seguimiento y supervisión del control interno al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo con Financiamiento Externo.

## **ABSTRACT**

Bolivia is cataloged by the Inter-American Development Bank IDB, it is a developing country that depends on public investment, which is aimed at reducing poverty, contributing to the community process, serving vulnerable groups, expanding the coverage of basic services and development of projects, to carry out the process of national reconstruction the State has chosen to carry out tax reforms, administration of bonds and, due to the lack of resources, to contract external credits.

The Ministry of Education contracts a loan from the Inter-American Development Bank IDB 2828 / BL-BO, in order to improve educational quality in the country, with the implementation of the BTH Humanistic Technical Baccaulaureate.

The Financial Statements and Financial Information of the Program that are generated by the executing unit of the investment project with external financing do not consider the exposure of the fulfillment of goals, objectives, although it explains that the resources were used correctly but does not justify the objectivity of the project Faced with this situation, this research aims to present a proposal for the implementation of the COSO ERM 2017 Business Risk Management Integrating Strategy and Performance, of how to carry out the evaluation, monitoring and supervision of internal control to fulfill the objectives established in the Loan Contract with External Financing.

# 1. INTRODUCCIÓN

En Bolivia las entidades públicas mediante la aprobación la Asamblea Legislativa Plurinacional por Intermedio del Ministerio de Económica y Finanzas Públicas y el Ministerio de Planificación del Desarrollo firman contratos de préstamo y convenios subsidiarios entre el financiador BID y el Prestatario el Estado, partiendo de un plan de acción o planificación el cual debe ser cumplido causando un efecto social a mediano y largo plazo.

En la actualidad los países en vías de desarrollo, a decir del Banco Interamericano de Desarrollo BID, que es el caso del Estado Plurinacional de Bolivia, dependen de la inversión orientada a fomentar la reducción de la pobreza, contribuir al proceso comunitario, atender a grupos vulnerables, ampliar la cobertura de servicios básicos y desarrollo de proyectos. El BID fue creado en 1959 con el objetivo de contribuir al aceleramiento del progreso económico y social en América Latina y el Caribe, y está conformada por 26 países miembros de los cuales Bolivia es uno de ellos.

El proceso de ejecución de estos préstamos en la mayoría de los proyectos, se debe realizar en cinco años, por lo tanto, de acuerdo a las normas bolivianas y normas del financiador estos deben estar sujetos a una Auditoría Externa e Interna en cada cierre de gestión. Las Auditorías Externas lo realizan firmas auditoras enmarcadas en normas, políticas fiduciarias y de adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo BID Además para realizar el proceso de auditoria se deben encuadrar en las Normas Internacionales de Auditoria NIA emitidas por la Federación Internacional de Contabilidad IFAC.

La presente investigación tiene como objetivo principal, Diseñar una Propuesta de Implementación del COSO ERM 2017 para Evaluar el Sistema de Control Interno del proyecto de inversión con financiamiento externo “Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva BID 2828/BL-BO”.

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La Unidad de Gestión del Programa UGP, es una Unidad Desconcentrada dependiente del Ministerio de Educación que fue creada mediante Resolución Ministerial N°705/2013 de fecha 04 de octubre de 2013, ambiente donde se realizó la investigación Bolivia gestión 2019, la finalidad de la investigación es presentar una propuesta para evaluar el sistema de control interno del programa mediante el COSO ERM 2017, en base al análisis de los Estados Financieros Auditados EFA del Proyecto de Inversión Pública con financiamiento externo en relación a los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo.

De los resultados obtenidos se ha podido determinar que, en ninguno de los documentos focalizados en el problema, Estados Financieros Auditados EFAs. Flujo de Efectivo, Inversiones Acumuladas y Plan de Reporte y Monitoreo PMR, Productos y Costos al 31 de diciembre de la gestión 2018 establece si se lograron los objetivos previstos en el Contrato de Préstamo, la Planificación Estratégica y el Programa Operativo Anual, análisis realizado en el numeral 1.2.1. identificación del problema.

## **1.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Identificación del Problema**

El Sistema de Administración y Control Gubernamental Ley N° 1178 implantadas en las Entidades Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia se constituye como parte de la estructura y ambiente de control que permite atender proyectos de Inversión Pública con financiamiento de crédito externo.

La información financiera del Proyecto de Inversión Pública con financiamiento externo crédito BID 2828/BL-BO expone la administración de los recursos para lograr lo establecido en la Planificación Estratégica, los objetivos del Contrato de Préstamo y el Programa Operativo Anual, sin embargo, dicha información no revelara el logro de los objetivos instaurados.

Tomando en cuenta que la información financiera de un proyecto ejecutado por una unidad ejecutora dependiente de una entidad gubernamental, son el reflejo de las operaciones o transacciones registradas a fin de cumplir sus objetivos; se debe considerar que esa información financiera debe ser respaldada con un informe al cumplimiento de la Planificación Estratégica y los objetivos establecidos el Contrato de Préstamo.

El Sistema Integrado de Administración de Proyectos SIAP-BID, es un programa contable administrado por las unidades ejecutoras de proyectos de inversión pública de la administración central y supervisadas por el Banco Interamericano de Desarrollo, dicho sistema procesa y genera información de Contabilidad Patrimonial, Presupuestaria, Tesorería y emite los Estados Financieros.

Para el BID, el concepto de gestión financiera de proyectos comprende una serie de sistemas, entre los principales, presupuestos, tesorería, información contable y financiera, controles internos y externos. En ese marco la Unidad de Gestión del Programa es responsable de preparar Información sobre el logro de los Objetivos del Contrato de Préstamo, Información Financiera y los Estados Financieros, firmados por la Máxima Autoridad Ejecutiva y por el Contador, y cada año hasta 120 días posteriores al cierre de la gestión fiscal deben presentar los Estados Financieros Auditados EFA al Banco Interamericano de Desarrollo, dichos estados financieros son los siguientes:

- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Inversiones Acumuladas
- Notas Explicativas
- Declaración sobre el Control Interno del Proyecto
- Otros Informes o Detalles de Transacciones.

De acuerdo a los estándares internacionales de contabilidad Normas Internacionales de Contabilidad NIC y Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, los informes financieros que presentan los ejecutores de proyectos financiados por el Banco deberán

proporcionar información adecuada y suficiente sobre la fuente y usos de fondos vinculados con las actividades financiadas por el Banco, incluyendo como mínimo, los siguientes elementos:

Un Estado de Flujo de Efectivo, en el cual se conozcan: i) los ingresos de fondos provenientes del Banco, contrapartida y otras fuentes de recursos; ii) las erogaciones de recursos para la ejecución. Un estado de Inversiones Acumuladas, que revele por cada componente del proyecto y por fuente de financiamiento, los saldos invertidos en el proyecto al inicio de cada periodo reportado, los movimientos ocurridos durante el periodo, los saldos acumulados al final del periodo y los saldos disponibles aun no incurridos. Notas Explicativas, que divulguen, en forma sistemática y con referencias cruzadas al informe, las políticas contables adoptadas y otra información considerada relevante para los usuarios del informe financiero.

Declaración sobre el Control Interno del Proyecto, en el cual la Gerencia del Proyecto revela que: i) los gastos realizados con fondos del Banco se han efectuado conforme a los propósitos especificados en el Contrato de préstamo o equivalente; ii) se han diseñado medidas de control interno apropiadas para los riesgos identificados en la gestión de los recursos iii) dichas medidas han funcionado eficazmente durante el periodo reportado. Otros informes o detalles de transacciones, de carácter financiero, que podrán variar de acuerdo con la naturaleza del proyecto, y que hayan sido acordados entre el Ejecutor y el Banco durante el diseño de la operación. (BID, 2015, p. 2)

A continuación, se expone los Estados Financieros Auditados, según la Cuadros N° 1 y 2 emitidos por el Ministerio de Educación Programa Apoyo a la educación secundaria comunitaria productiva, Contrato de préstamo BID 2828/BL-BO

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA**  
**CUADRO 1: ESTADO DE EFECTIVO RECIBIDO Y DESEMBOLSOS**  
**EFFECTUADOS**

**POR EL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 2018**

(Expresado en dólares estadounidenses)

BID USD EFECTIVO RECIBIDO	
Saldo Acumulado al Comienzo del Ejercicio	17,487,876
Durante el Periodo:	
Desembolso de Anticipo	6,288,709
Sub Total del Efectivo Recibido	6,288,709
Total, Efectivo Recibido	<b><u>23,776,585</u></b>
DESEMBOLSOS EFECTUADOS	
Saldo Acumulado al Comienzo del Ejercicio	6,944,453
Durante el Periodo	
CATEGORIAS DE INVERSIÓN	
Componente 1 Gestión Pedagógica Institucional	0
Componente 2 Construcción y Equipamiento	7,964,606
Componente 3 Sistema de Monitoreo y Evaluación	118,835
Componente 4 Administración	376,484
Sub Total Efectivo Desembolsado Durante el Ejercicio	<b><u>8,459,925</u></b>
Total, Efectivo Desembolsado	<b><u>15,404,378</u></b>
Sub Total	<b><u>8,372,207</u></b>
Total, Partidas Conciliatorias	0
Efectivo Disponible al Final del Ejercicio	<b><u>8,372,207</u></b>

Fuente: Estados Financieros Auditados EFAs 2018

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA**  
**CUADRO 2: ESTADO DE INVERSIONES ACUMULADAS**

Gestión 2013 al 2018  
 (Importes Expresados en Dólares Americanos)

CREDITO BID 2828/BL-BO

COMPONENTES	PRESUPUESTO VIGENTE	EJECUCIÓN 2013 AL 2018	SALDO POR EJECUTAR AL CIERRE DEL PROGRAMA	% DE EJECUCION
1.- Gestión Institucional y Pedagógica	279.405	279.405	0	100%
2.- Construcción y Equipamiento TTP,NTP,N	21.077.402	12.891.065	7.425.818	63%
3.- Sistemas de Monitoreo y Evaluación	993.142	849.927	495.627	63%
4.- Administración del Programa	1.456.400	1.383.981	480.527	74%
<b>TOTALES</b>	<b>23.806.349</b>	<b>15.404.378</b>	<b>8.401.972</b>	<b>65%</b>

Fuente: Estados Financieros Auditados EFAs 2018

Los Estados Financieros que presenta la Unidad Ejecutora del Proyecto de Inversión del Ministerio de Educación, ninguno refleja o expone sobre los objetivos logrados, además la información Contable y Financiera en general no expresa la relación costo beneficio relacionada al impacto socio económico que genera el financiamiento de crédito externo destinado a la inversión pública y tampoco nos proporciona información relativa a la efectividad de la obtención de beneficios como el caso del cumplimiento de los objetivos trazados.

#### Informes Semestrales

De acuerdo al Artículo 7.03 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo, insta que el Órgano Ejecutor debe presentar a satisfacción del Banco el informe de ejecución del proyecto dentro de 60 días siguientes a la finalización de cada semestre, sobre los bienes adquiridos y el progreso del proyecto. (BID, 2013, p. 21)

En ese entendido y con la finalidad de dar cumplimiento a las políticas del Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva (UGP-AESCP), hasta los 60 días al cierre del semestre presenta informes semestrales, de acuerdo al siguiente detalle, Cuadro N° 3:



### CUADRO 3: PRODUCTOS Y METAS

Componente 1: Gestión Institucional y Pedagógica

N°	Productos	Unidad de Medida	Fin del Proyecto	Real	Años						
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1	Módulos, Núcleos y/o Unidades Educativas con el sistema de gestión educativa comunitaria constituido	Documento	41	41	Planeado			41			
					Real		18	23			
2	Propuesta de Curricula educativa para el Programación de Formación de Maestros	Documento	1	-	Planeado					1	
					Real						

Componente 2: Construcción y Equipamiento para el BTH

N°	Productos	Unidad de Medida	Fin del Proyecto	Real	Años						
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	
4	Estudios de Pre inversión para la construcción de Módulos Tecnológicos Productivos elaborados.	Estudio	3	3	Planeado			3			
					Real			3			
5	Estudios de Pre inversión para la construcción de Núcleos Tecnológicos Productivos elaborados	Estudios	11	11	Planeado			11			
					Real			11			
6	Módulos Tecnológicos Productivos equipados	Establecimiento	3	-	Planeado					3	
					Real						3
7	Núcleos Tecnológicos Productivos equipados.	Establecimiento	11	-	Planeado					11	
					Real						11
8	Talleres Tecnológicos Productivos equipados en áreas rurales	Establecimiento	41	41	Planeado				6	15	20
					Real					41	

Componente 3: Sistema de Monitoreo y Evaluación

N°	Productos	Unidad de Medida	Fin del Proyecto	Real	Años						
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	
9	Línea de Base realizada	Línea Base	1	2	Planeado			1		1	
					Real			1		1	
10	Sistema de Información Educativa SIE fortalecido para la implementación del bachillerato técnico humanístico BTH.	Informe	1	-	Planeado					1	
					Real						
					Real						
13	Evaluación final de carácter cuantitativo y cualitativo de estrategias de implementación del Programa realizada MTP, NTP, TTP.	Informe	1	-	Planeado						1
					Real						

Fuente: Informe 2do Semestre BID, 2018

Analizando el Estado de Productos y Metas, se puede deducir que exponen el producto planeado por gestión y las metas hacia donde se quiere llegar en cantidades, pero no mencionan sobre la objetividad del proyecto como producto principal del programa, realizado el análisis de las

políticas, normas y procedimientos que establece el Banco Interamericano de Desarrollo para la administración del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva AESCP, desde la emisión de la Información Financiera y los Estados Financieros Auditados hasta el seguimiento del impacto, resultados y productos no se llega a evaluar de forma íntegra, además no se conoce si logro el objetivo principal del proyecto de Inversión Pública con financiamiento externo.

#### Diagnóstico del Efectivo por las Gestiones (2013-2018)

Con la finalidad de conocer el movimiento del efectivo del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Productiva UGP-AESCP durante la vida del proyecto, según la Gestión de Desembolsos se debe realizar el siguiente procedimiento:

Planificación Financiera. - Para que la ejecución del proyecto sea eficiente y eficaz el prestatario (Ministerio de Educación) debe preparar y actualizar periódicamente el plan financiero para solicitar el desembolso.

Desembolso. - El Banco desembolsará los recursos del proyecto de acuerdo con las necesidades reales de liquidez y en función a los compromisos y obligaciones actuales y previstas del proyecto, se desembolsará de acuerdo al Plan financiero.

Límites de desembolso del Proyecto. - El Banco puede establecer límites al monto del desembolso en base al nivel evaluado de riesgo por un periodo referencial de seis meses, si los beneficios de una planificación financiera anual superan los de un semestre por Ej.: la fecha del último desembolso de la operación sucederá en un periodo mayor a 6 meses, pero menor a 12 meses.

En ese marco y de acuerdo al siguiente cuadro N° 4, se muestra el análisis del movimiento de los desembolsos y justificaciones que realizó el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva para verificar si cumple las normas y políticas fiduciarias del financiador (BID, 2015, p. 2).

## CUADRO 4: CONCILIACIÓN DE JUSTIFICACIONES Y DESEMBOLSOS

(Importes Expresados en bolivianos)

Por el Periodo Comprendido Del 01 de Diciembre 2013 al 31 de Diciembre 2018

<	DETALLE	DESEMBOLSO	JUSTIFICACIÓN	SALDO	PORCENTAJE DE JUSTIFICACIÓN
11/12/2013	1ra Solicitud o Desembolso	4.012.249,36			
09/12/2014	1ra Justificación		3.225.665,78	786.583,58	80%
09/12/2014	2da Solicitud o Desembolso	6.194.580,00		6.981.163,58	
29/06/2016	2da Justificación		6.681.351,67	299.811,91	96%
29/06/2016	3ra Solicitud o Desembolso	13.720.000,00		14.019.811,91	
05/12/2016	3ra Justificación		3.170.890,25	10.848.921,66	
22/03/2017	4ta Justificación		6.204.781,37	4.644.140,29	
10/04/2017	5ta Justificación		2.012.047,33	2.632.092,96	81%
10/04/2017	4ta Solicitud o Desembolso	20.580.000,00		23.212.092,96	
31/10/2017	6ta Justificación		20.219.591,52	2.992.501,44	87%
31/10/2017	5ta Solicitud o Desembolso	75.460.000,00		78.452.501,44	
28/08/2018	7ma Justificación		28.705.568,95	49.746.932,49	
25/09/2018	8va Justificación		10.651.074,93	39.356.643,89	50%
02/10/2018	6ta Solicitud o Desembolso	43.140.543,74		82.497.187,63	
	TOTALES	163.107.373,10	80.870.971,80		

Fuente: Desembolsos y justificaciones efectuados por la Unidad de Gestión del Programa, 2018

Analizando el cuadro precedente podemos aseverar que la ejecución del efectivo en el programa no cumple con la regla establecida en el Numeral 2.4 Limites de Desembolsos del Proyecto, Requisito N° 2 Gestión de Desembolsos del OP 273-6, el que establece que un periodo referencial para el desembolso es de 6 meses que equivalen a 180 días.

En base al cuadro N° 4, se evidencia que en promedio se desembolsó cada 278 días que sobre pasa lo que establecen las políticas fiduciarias del Banco Interamericano de Desarrollo, además los tiempos de desembolso no son uniformes porque existe un margen de error de 98 días, que se muestran en el Cuadro N° 5.

## CUADRO 5: DETERMINACIÓN DEL PROMEDIO DE FECHAS DE DESEMBOLSOS

Por el Periodo Comprendido Del 01 de Diciembre 2013 al 31 de Diciembre 2018

Fecha del Desembolso	Días Transcurridos	Fechas Desembolsadas
11/12/2013	363	09/12/2014
09/12/2014	202	29/06/2015
29/06/2016	285	10/04/2017
10/04/2017	204	31/10/2017
31/10/2017	336	02/10/2018
02/10/2018		
Promedio	278	Días

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Si el proyecto cumpliría con el impacto esperado en el medio en que se desarrolló, además al realizar el análisis del efectivo se puede apreciar que no cumple con la regla de los 180 días para solicitar el desembolso establecidas en el OP 273-6, ya que en promedio la solicitud se realizaba cada 278 días con un margen de error de 98 días de retraso, en conclusión, no solicitaban desembolsos porque no ejecutaban los recursos programados en cada gestión.

Analizando la Información Financiera y los Estados Financieros Auditados que presenta la Unidad Ejecutora del Proyecto de Inversión del Ministerio de Educación, y comparando los dos sistemas de información financiera que utilizan, se pudo observar que ninguno refleja o expone sobre el cumplimiento de los objetivos logrados, por la falta de control interno efectivo.

En ese marco el presente trabajo de investigación propone presentar una propuesta de cómo realizar la evaluación, seguimiento y supervisión del Control Interno, en base Al COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales integrando Estrategia y Desempeño, para conocer si en realidad se lograron los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo BID 2828/BL-BO.

### 1.2.2. Formulación del Problema

¿El Diseño de una Propuesta de Implementación del Sistema de Control Interno basado en el COSO ERM 2017 mejorara la efectividad y eficiencia de las operaciones en la ejecución del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva del Ministerio de Educación?

## **1.3. PLANTEAMIENTO DE LOS PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de enfoque sociocrítico con un diseño cualitativo y pretende explicar que su intención tiene por objetivo explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, 2014). De esta forma la investigación lleva propósitos en vez de objetivos, y no tiene hipótesis.

Al ser de carácter explicativo la investigación lleva dos variables, que permiten mejor análisis del supuesto de investigación.

### 1.3.1. Propósito General

Diseñar una propuesta de Implementación del Sistema de Control interno basado en COSO ERM 2017 que mejore la efectividad y eficiencia de las operaciones en la ejecución del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva del Ministerio de Educación.

### 1.3.2. Propósitos Específicos.

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual sobre la ejecución del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo del Ministerio de Educación.
2. Analizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva BID 2828/BL-BO.

3. Desarrollar los Componentes y Principios de la Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Desempeño (COSO ERM 2017)
4. Diseñar una propuesta de implementación del sistema de Control Interno basado en el informe COSO ERM 2017.

## 1.4. VARIABLES.

### 1.4.1. Identificación de Variables

#### 1.4.1.1. Variable Independiente. –

El Sistema de Control Interno COSO ERM 2017:

#### 1.4.1.2. Variable Dependiente. –

Eficacia y eficiencia del Control Interno del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo

#### 1.4.1.3. Operacionalización de Variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACCIONES</b>
Sistema de Control Interno COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales Integrando Estrategia y Desempeño	Gestión de Riesgos para Definir y Ejecutar la Estrategia y Alinear entre el Desempeño y el Riesgos	Mayor Comprensión de la Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos y Desempeño	Analizar la Gestión de Riesgos y su Alineación con el Desempeño del Proyecto de Inversión

Eficacia y eficiencia del Control Interno del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo.	Conjunto Ordenado que Comprende el Plan de la Organización y todos los Métodos y Procedimientos Adoptados por la Entidad.	Apoyo a la Implementación del Bachillerato Técnico Humanístico en 55 Municipios con 3 Módulos Tecnológicos Productivos, 11 Núcleos Tecnológicos Productivos y 41 Talleres Tecnológicos Productivos	Dimensión de los Objetivos	Control de Indicadores del Proyecto
---	---	--	----------------------------	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2021

#### 1.4.2. Justificación

La importancia del tema de investigación se centra en la evaluación, seguimiento y supervisión de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, además dicha valoración se constituye en uno de los principales instrumentos para que El Estado, los Gobernantes, Administradores, Auditores y Financiadores Externos y Población en General puedan conocer si se han logrado los objetivos y alcanzado las metas previstas en el proyecto de inversión pública y que la misma permitirá analizar y evaluar los resultados obtenidos al cierre del proyecto.

Una acertada toma de decisiones se realiza en base a información completa, útil, veraz, oportuna, confiable y adecuada, si no logramos conocer los objetivos alcanzados en los proyectos de inversión pública, en lo futuro tendremos serios problemas para decidir si obtenemos nuevos préstamos para realizar inversiones de mayor beneficio para el país.

En la actualidad los países desarrollados antes de realizar una inversión pública identifican los riesgos, analizan los riesgos, realizan el tratamiento del riesgo y proponen soluciones para mitigar al riesgo y así toman decisiones más acertadas y elaboran una planificación más real.

#### 1.4.2.1. Justificación social

La presente investigación se justifica por que ayudara a los Auditores Internos del Ministerio de Educación y Auditores Externos de Firmas Consultoras a contar con un instrumento valioso que ayude a potenciar los trabajos de Auditorias Posteriores, así mismo la Máxima Autoridad Ejecutiva MAE, Dirección de Planificación, Dirección de Asuntos Administrativos, Administradores del Proyecto, Entidades de Financiamiento Externo y población en general puedan verificar si se lograron los objetivos establecidos en la Planificación Estratégica de la entidad y el Contrato de Préstamo.

Todo instrumento que proporcione información clara, precisa, concreta y real tiene mayor valides y genera confianza en los usuarios y población en general al conocer la verdad de los hechos de la administración de recursos públicos, además se demuestra transparencia en el manejo de la cosa pública. Los clientes ulteriores son los mismos estudiantes y maestros que reciben la educación en el Estado Plurinacional de Bolivia y hacia este estamento educativo a quien se hace impacto al realizar la presente investigación

#### 1.4.2.2. Justificación metodológica

Es el razonamiento que parte de premisas particulares para llegar a premisas generales, en el presente trabajo de investigación se pretende realizar una propuesta de procedimiento a la supervisión, seguimiento y evaluación de los objetivos de un proyecto de inversión pública en el área educativa, mediante el diseño de una propuesta de implementación del COSO ERM 2017. Esta acción investigativa tiene como paradigma el sociocrítico de tal manera que justifica una investigación cualitativa de tipo no experimental y más bien de carácter etnográfico.

Bajo esa premisa para el presente trabajo de Tesis el método que será empleado es el método inductivo debido a que su enfoque se basa en la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias.



#### 1.4.2.3. Justificación Teórica

Para la elaboración del presente trabajo se tomara en cuenta el Ministerio de Educación entidad que ejecuta el proyecto de inversión pública con financiamiento externo del Banco Interamericano de Desarrollo BID crédito BID 2828/BL-BO y que respaldan sus aseveraciones presentadas en los Estados Financieros con evidencia física que representa el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operaciones como resultado del control interno previo, basadas en el Sistema de Administración y Control Gubernamental Ley 1178, la OP 273-6 Guías de Administración Financiera para proyectos de inversión con financiamiento BID y el Contrato de Préstamo.

Como resultados se realizará un análisis de relación de la Ley 1178 Sistema de Administración y Control gubernamental del 20 de julio de 1990 y D.S. 23318-A Responsabilidad por la Función Pública.

#### 1.4.2.4. Justificación Práctica

Los proyectos de inversión pública son creados a fin de lograr un objetivo, por lo tanto, los costos reportados justifican el logro de los mismos. Entonces la objetividad del proyecto es parte de la responsabilidad de la administración de la entidad ejecutora a través del control interno previo aplicado durante la ejecución.

El resultado del presente trabajo de investigación puede llegar a servir a la Máxima Autoridad Ejecutiva, Dirección General de Asuntos Administrativos, Coordinador del Programa para evaluar los Estados Financieros y la Información Financiera a partir del cumplimiento de los objetivos planteados en el Contrato de Préstamo y Convenio de Financiamiento, como al Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico Institucional.

### 1.4.3. Delimitación Espacial y Temporal

#### 1.4.3.1. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se realiza en el Ministerio de Educación en el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-AESCP Crédito Externo BID 2828/BL-BO del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

#### 1.4.3.2. Delimitación Temporal

Abarca la gestión 2018, en base a los Estados Financieros Auditados EFAs. Información Financiera y los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. REFERENCIA TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

##### 2.1.1. Marco Teórico

El Estado Plurinacional de Bolivia es uno de los países de Latinoamérica que está en vías de desarrollo que, dependen de la inversión orientada a fomentar la reducción de la pobreza, contribuir al proceso comunitario, atender a grupos vulnerables, ampliar la cobertura de servicios básicos y desarrollo de proyectos, entre otros, sin embargo, para que se lleve a cabo este proceso de reconstrucción nacional el Estado ha optado por realizar reformas tributarias, emisión de bonos y, ante la falta de fondos, contraer deudas externas a través de la realización de contratos y convenios de préstamos con entidades internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo. BID, Banco Mundial BM, Corporación Andina de Fomento CAF y otros.

La constitución Política del Estado en su artículo 321 numeral romano II. Remarca que la determinación del gasto y de la inversión pública tendrá lugar por medio de mecanismos de participación ciudadana y de planificación técnica y ejecutiva estatal. “Las asignaciones atenderán especialmente a la educación, la salud, la alimentación, la vivienda y el desarrollo productivo” (C.P.E., 2009, Art. 321).

El numeral romano I, de la CPE establece que “la educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla” (C.P.E., 2009, Art. 77).

La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad dice la CPE y en el numeral romano III establece: “El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanística, científica, técnica y

tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria” (CPE, 2009, Art. 78).

En ese marco la Constitución Política del Estado Plurinacional pone énfasis en la Educación con la finalidad de mejorar las políticas educativas con una visión productiva para que los jóvenes de nuestro país en un futuro de mediano y largo plazo puedan explotar las potencialidades productivas y mejorar la calidad de vida de su región.

La Ley Avelino Siñani Elizardo Pérez como objetivos principales relacionados al tema de investigación establece lo siguiente: Desarrollar la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica de la vida y en la vida para Vivir Bien, que vincule la teoría con la práctica productiva. “La educación estará orientada a la formación individual y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras, con vocación de servicio a la sociedad y al Estado Plurinacional” (Ley 070, 2010, Art. 5).

Desarrollar una formación científica, técnica, tecnológica y productiva, a partir de saberes y conocimientos propios, fomentando la investigación vinculada a la cosmovisión y cultura de los pueblos, en complementariedad con los avances de la ciencia y la Tecnología universal en todo el Sistema Educativo Plurinacional.

La Ley 070 dispone que la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, permita identificar en las y los estudiantes las vocaciones para continuar estudios superiores o incorporarse a las actividades socio-productivas. Está orientado a la formación y la “obtención del Diploma de Bachiller Técnico Humanístico y de manera progresiva con el grado de Técnico Medio de acuerdo a las vocaciones y potencialidades productivas de las regiones y del Estado Plurinacional” (Ley 070, 2010, Art. 14).

La Ley Avelino Siñani Elizardo Pérez se enmarca en las políticas establecidas en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia considerando a la Educación en el campo de saberes y conocimientos Ciencia, Tecnología y Producción que está orientado a desarrollar capacidades

y cualidades para crear innovar técnicas y tecnologías que contribuyan a la soberanía científica y tecnológica del país dando respuesta a las necesidades y problemáticas emergentes de cada realidad y contexto, permitiendo intensificar la transformación de la matriz productiva con énfasis en la seguridad y soberanía alimentaria, al mismo tiempo generando condiciones que garanticen el desarrollo de una economía sustentable con el uso adecuado de los recursos naturales y bienes económicos del Estado.

El Banco Interamericano de Desarrollo (1959), es una Organización Financiera Internacional creada en el año 1959 con sede en Washington EEUU, su propósito es financiar proyectos viables de Desarrollo Económico, Social e Institucional, con el objetivo de contribuir al aceleramiento del progreso económico y social en América Latina y el Caribe, y está conformada por 26 países miembros de los cuales Bolivia es uno de ellos.

En el caso específico objeto de estudio de la tesis se considerará específicamente al Banco Interamericano de Desarrollo BID como el potencial financiador para proyectos con énfasis en la reducción de la pobreza, en los sectores como Infraestructura, Energía, Agua y Saneamiento, Educación y Salud entre otros.

Con la finalidad de lograr los objetivos del sector educación, el Ministerio de Educación ME el 27 de febrero de 2013 firma el Contrato Préstamo 2828/BL-BO con el Banco Interamericano de Desarrollo BID con el objetivo de apoyar a la Implementación de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva conforme a los lineamientos establecidos en la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

El Decreto Supremo N° 1488 del 6 de febrero de 2013, en su artículo Único párrafo I autoriza a la Ministra de Planificación del Desarrollo a suscribir con el BID. A nombre y representación del Estado Plurinacional de Bolivia, el Contrato de Préstamo N° 2828/BL-BO por US\$ 40.000.000 Cuarenta Millones 00/100 Dólares estadounidenses destinados a financiar el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva y en su párrafo III se autoriza al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a suscripción de los respectivos convenios subsidiarios con el Ministerio de Educación ME y el Fondo Nacional de Inversión

Productiva y Social FPS para la transferencia de recursos externos y su ejecución, de los cuales US\$ 23.806.350 corresponden al Ministerio de Educación y US\$ 16.193.650 corresponden al FPS, de acuerdo a la estructura del financiamiento Cuadro N° 6.

### **CUADRO 6: ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO**

(Importes Expresados en Dólares Americanos)

Comp.	Categoría de Inversión	BID US\$	Aporte Local US\$	Total US\$
1	Gestión Institucional Pedagógica	279.406	0.00	279.406
2	Construcción y Equipamiento	37.271.052	0.00	37.271.052
3	Sistema de Monitoreo y Evaluación	1.293.142	0.00	1.293.142
4	Administración	1.156.400	0.00	1.156.400
	Total	40.000.000	0.00	40.000.000

Fuente: Contrato de Préstamo, 2013

Bajo esa premisa el Ministerio de Educación decide obtener el Crédito Externo con la finalidad de realizar la Implementación del Bachillerato Técnico Humanístico BTH en el sector educación para que los jóvenes bachilleres obtengan dos diplomas, el primero como Bachiller Humanístico y el segundo como Técnico Medio, durante la vida del programa 2013-2018 se estimó entregar 55 establecimientos de la nueva oferta del BTH., 2.000 maestros de secundaria formados en educación tecnológica productiva para el BTH y 26.000 estudiantes de secundaria beneficiarios e inscritos en el BTH.

El Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-AESCP para la implementación del Bachillerato Técnico Humanístico considero 55 municipios en los 9 departamentos de todo Bolivia basados en los siguientes criterios de elegibilidad, índice pobreza, población escolarizada y deserción escolar.

La Ley 777 tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE, y que en su Art. 2, numeral romano II establece que el SPIE está conformado por tres subsistemas:

- Planificación

- Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral
- Seguimiento y Evaluación Integral de Planes.

Art. 13, numeral II la planificación a Largo Plazo tiene un horizonte de 25 años que está constituido por el Plan General de Desarrollo Económico y Social PGDES, y en el numeral III la planificación a mediano plazo tiene un horizonte de 5 años y está constituido por:

1. El Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral PDES.
2. Los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral PSDI.
3. Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral PTDI.
4. Los Planes de Gestión Territorial Comunitaria PGTC.
5. Los Planes Estratégicos Institucionales PEI
6. Los Planes de las Empresas Públicas.

En el Art. 19 numeral I. los Planes Estratégicos Institucionales PEI permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo.

De acuerdo a los párrafos precedentes todos los Ministerios deben elaborar los PEI. Articulando con los PGDES, PDES y los PSDI. Enmarcados en la Ley N° 777 Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE, bajo esta premisa se considera que el Impacto de toda la Inversión Pública se debe centrar en la Planificación Estratégica y el Plan Operativo Anual, instrumentos que se relacionan directamente con la Visión y Misión de la entidad pública para alcanzar los objetivos previstos y concretarlos en resultados.

La Ley 777 en su Artículo 9, establece que los planes de Largo, Mediano y Corto Plazo, así como sus resultados, serán objeto de la Supervisión y Control Externo Posterior en el marco de los Artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado, con el acceso irrestricto a la información por parte de cualquier entidad e institución, para verificar los avances y logros en las metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad,

así como su articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social (Ley 777, 2016, art 2).

En ese Contexto todas las Entidades del Sector Público, Ministerios y Programas con financiamiento externo tienen la obligación y responsabilidad de verificar y supervisar los avances y logros en los objetivos, metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad, así como su articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social.

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental en su artículo 1, inc. b) que considera como objeto el Disponer de Información Útil, Oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros y en su Art. 12 menciona que “el Sistema de Contabilidad Integrada incorporara las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, asegurando que la Contabilidad Integrada identifique, cuando sea relevante, el costo de las acciones del Estado y mida los resultados obtenidos”. (Ley 1178, 2012, Art 12).

En ese marco, para determinar el costo de las acciones de la Inversión del Estado financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, en calidad de préstamo, durante estos últimos cinco años el Ministerio de Educación que ejecuta proyectos de inversión ha ido realizando la doble contabilidad, una para el Estado mediante el Sistema de Gestión Pública SIGEP y otra para el financiador BID, en base al Sistema Integrado de Administración de Proyectos SIAP-BID, se ha podido establecer que ninguno de estos sistemas identifica ni determina el costo de las acciones del estado.

La Ley 1178, en su artículo 13 menciona que el Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por: El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización, los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad y la auditoría interna, el Sistema de Control Externo Posterior que se aplicara por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas y la actividad



de la Auditoria consiste en realizar un examen de los procesos y la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo establecido por la Leyes o los buenos criterios.

La Ley 1178 en su Artículo 19 de los sistemas de Control Interno y de Control Externo Posterior, además de procurar la eficiencia de los sistemas de administración, evaluarán el resultado de la gestión tomando en cuenta, entre otros criterios, las políticas gubernamentales definidas por los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

Las entidades publicas que ejecutan proyectos de inversión pública tienen la obligación y responsabilidad de cumplir y hacer cumplir la normas nacionales e internacionales con la finalidad de demostrar eficacia, eficiencia, efectividad, legalidad, transparencia de la administración de los recursos del Estado, por tal razón en el presente trabajo de investigación se propone presentar un diseño de una propuesta de la implementación del COSO ERM 2017 para evaluar el sistema de control interno del proyecto de inversión pública con financiamiento externo.

## 2.1.2. Marco Conceptual.

2.1.2.1. COSO ERM 2017 Gestión de Riesgo Empresariales – Integrando con Estrategia y Desempeño, que pretende:

- Mayor comprensión de la gestión de riesgos para definir y ejecutar la estrategia.
- Alineación entre el desempeño y la gestión de riesgo.
- Acondiciona de mejor manera las expectativas de gobierno y supervisión.
- Presenta nuevos caminos para ver el riesgo y alcanzar los objetivos.
- Mayor transparencia.
- Interpreta la evolución de la tecnología y la proliferación del análisis de datos que soporta la toma de decisiones.
- Establece definiciones claves, componentes y principios para todos los niveles de la gestión de riesgos.

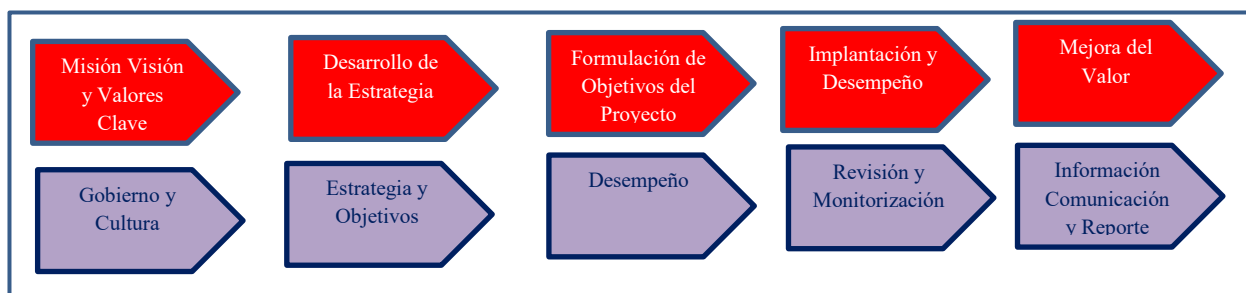
El rol del riesgo en la selección de la estrategia.

- Definir la estrategia de acuerdo a los riesgos identificados, no revisar el posible impacto de los riesgos en la estrategia ya definida.
- Posibilidad de que la estrategia no este alineada con la misión, visión y valores fundamentales de la organización.
- Implicación de la estrategia seleccionada

La importancia que debe tener la Entidad o Unidad Ejecutora del Proyecto en la Gestión de Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño para la Planificación Estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todas las unidades y funciones, que se relacionan “con un conjunto de principios organizados en cinco componentes interrelacionados” (COSO, 2017, p. 4)

Lo expuesto se expresa en el siguiente Gráfico N° 1:

**GRÁFICO 1: GESTIÓN DE RIESGOS DE LA ENTIDAD**



Fuente: COSO ERM, 2017

Gobierno y cultura.

El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia y estableciendo responsabilidad de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamiento deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

Estrategia y objetivos.

Gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia, los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

Desempeño.

Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos del proyecto pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona la respuesta al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.

Revisión y Monitorización.

Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar que tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y que revisiones se necesitan.

Información, Comunicación y Reporte.

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda organización.

Los cinco componentes están respaldados por un conjunto de principios que pueden ser manejables y aplicables a diferentes tipos de organizaciones los que se describen a continuación en el cuadro N° 7:

**CUADRO 7: PRINCIPIOS DEL COSOS ERM 2017 GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL**

<b>GOBIERNO Y CULTURA</b>	<b>ESTRATEGIA Y OBJETIVOS</b>	<b>DESEMPEÑO</b>	<b>REVISIÓN Y MONITORIZACIÓN</b>	<b>INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE</b>
1. Ejerce la Supervisión de Riesgos a través de la Administración.	6. Analiza el Contexto Empresarial.	10. Identifica el Riesgo 11. Evalúa la Gravedad del Riesgo.	15. Evalúa los Cambios Significativos 16. Revisa el Riesgo y el Desempeño	18. Aprovecha la Información y la Tecnología.

2. Establece Estructuras Operativas	7. Define el Apetito al Riesgo	12. Prioriza Riesgos	17. Persigue la Mejora de la Gestión del Riesgo del Proyecto	19. Comunica Información sobre Riesgos.
3. Define la Cultura Deseada	8. Evalúa Estrategias Alternativas	13. Implementa Respuestas ante los Riesgos		20. Informa sobre el Riesgo, la Cultura y el Desempeño.
4. Demuestra Compromiso con los Valores Clave	9. Formula Objetivos del Proyecto	14. Desarrolla una Visión a nivel recursos		
5. Atrae y Desarrolla y Retiene Profesionales Competentes.				

Fuente: Coso ERM, 2017

La Dirección y su equipo tienen la responsabilidad general de gestionar el riesgo para la Entidad y el Proyecto, es necesario que vaya más allá, dialogando y coordinando con la administración y las distintas partes interesadas sobre el uso de gestión de riesgos para ello debe empezar con la implantación de la gestión de riesgos como parte del perfeccionamiento de la estrategia.

La Administración desempeña la función de supervisión del riesgo para revisar, cuestionar y acordar con la dirección la alineación de la estrategia propuesta y los objetivos de proyecto con la misión, visión y valores clave del proyecto, además las principales decisiones del proyecto, incluidos aspectos como fusiones, adquisiciones, asignaciones de recursos y financiación.

El proyecto que administra recursos con financiamiento externo deben considerar estos procedimientos para que la dirección establezca la estrategia y los objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre las metas y los riesgos relacionados, y despliegue los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos del Proyecto, el control externo posterior también debe considerar el cumplimiento de estos procedimientos para determinar si el proyecto considera la administración del riesgo desde su identificación hasta la mitigación y así podrá determinar si el proyecto logró los objetivos establecidos en el contrato de préstamos y la planificación estratégica.

La gestión de riesgos debe incluir las siguientes capacidades:

- Establecer una Filosofía respecto a la Gestión de Riesgos. Reconocer que tanto eventos esperados como no esperados pueden ocurrir;
- Establecer una Cultura de Riesgos en la Organización; y
- Considerar todos los otros aspectos sobre cómo las acciones de la Organización, afectan a esta cultura del riesgo.

Para el establecimiento de objetivos que debe ser considerado cuando el *management*, la dirección, considera estrategia de riesgos en la formulación de los objetivos:

- Formalizar el apetito al riesgo a nivel de entidad. Es una visión a alto nivel de cuanto riesgo están dispuestos a aceptar la Alta Dirección; y
- Establecer tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación respecto de los objetivos, y está alineados al apetito al riesgo. Cuantificarlo.
- Alinear el riesgo aceptados y la estrategia.
- En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.
- La gestión de riesgos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.

Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.

Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

Mejorar la dotación de capital.

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

#### Eventos Riesgos y Oportunidades

Los eventos pueden ser de impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos de impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación.

La dirección canaliza las oportunidades que surgen para que reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y formula planes que permitan aprovecharlas. La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por la entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos.

#### Consecución de Objetivos.-

Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada

en toda la entidad. El presente Marco de gestión de riesgos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estrategia.- Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operaciones.- Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos
- Información.- Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- Cumplimiento.- Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Esta clasificación de objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos. Estas categorías distintas, aunque solapables, un objetivo individual puede incidir en más de una categoría, se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los objetivos estatégicos y operativos está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el concejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

#### Limitaciones.

Aunque la gestión de riesgos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Además de los factores comentados anteriormente, las limitaciones se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos, que pueden darse fallo por error humano que pueden eludirse los controles mediante convivencia de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las

decisiones relacionadas con al gestión de riesgos. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

#### Roles y Responsabilidades.

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es su responsables último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno y otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la gestión de riesgos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

#### Control Interno

Conjunto ordenado que comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad, además se considera como un proceso integral de gestión diseñado para enfrentar los riesgos internos y externos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El Control Interno según el informe COSO ERM 2017 se define como un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de la siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la Información Financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:



- El control interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo
- El control interno lo llevan acabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de la administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.

### Elementos del Control Interno

- Distribución de actividades.
- Vigilancia de los procesos
- Supervisión de los procesos
- Eficacia del personal
- Moral y ética del personal
- Entrenamiento de personal
- Presupuestos
- Sistemas de contabilidad
- Diagnósticos
- pronósticos

### Beneficios del Control Interno

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Proteger los recursos y bienes del Estado y uso adecuado
- Contar con información fonfiable y oportuna.
- Fomentar la práctica de valores

- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios

### Principios del Control Interno

- Segregación de funciones
- Dualidad de personal en cada operación
- Asignación de responsabilidades
- Costo beneficio, (el costo de control debe relacionarse con el beneficio esperado)
- No debe depender entre si
- Es parte integral de todos los sistemas, (no es individualizada y especializada)

### Limitaciones del Control Interno

El control interno, no importa lo bien diseñado y operado que este, puede proporcionar a una entidad sólo una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de información financiera de la entidad. La probabilidad de logro se afecta por las limitaciones inherentes al control interno. Éstas incluyen las realidades relativas a que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser errado y que pueden ocurrir fallas en el control interno debido a errores humanos, errores o equivocaciones.

Adicionalmente, los controles pueden ser evitados por la colusión de dos o más personas o porque la administración inapropiadamente sobrepasa el control interno. Por ejemplo, la administración puede participar en arreglos marginales con los clientes, que alteren los términos y condiciones de los contratos estándar de ventas de la entidad, lo que puede dar como resultados un reconocimiento impropio de ingresos.

### Administración Estratégica como Herramienta Fundamental de Control Interno.

La administración estratégica significa en la administración orientada a objetivos generales de la organización a largo plazo. La administración estratégica busca el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización. En este sentido, Chiavenato (2019) clasifica de acuerdo al plazo de ejecución.

Los Proyectos de Inversión Pública en el Desarrollo Social están basados en la ejecución de inversión comprometida con las entidades financiadoras a través del Financiamiento Externo que compone la erogación de costos que posteriormente se reflejará en un impacto social como ser menor tasa de deserción escolar, menor tasa analfabetismo, disminución del desempleo, mayor cantidad de mano de obra calificada, etc.. Por lo tanto, los costos expuestos en los estados financieros que parten de su ejecución estarían sujetos de medición en el mediano y largo plazo. Esta evaluación partirá del estado de actividades, flujo de efectivo e inversiones acumuladas para posteriormente compatibilizar con el Plan Operativo Anual y Plan Estratégico Institucional.

Es necesario conocer y comprender el proceso administrativo a fin de entender el concepto de Control Interno de acuerdo a los cuadros N° 8 y 9.

**CUADRO 8: PROCESO ADMINISTRATIVO**

Nivel	Actuación	Alcance	Duración	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Estrategía	Global, incluye toda la organización	Largo Plazo	Planeación <u>Estratégica</u> Determinación de los objetivos organizacionales	Diseño de la estructura organizacional	Dirección <u>General</u> Políticas y directrices del personal	Controles globales y desempeño organizacional
Intermedio	Táctica	Parcial, incluye una unidad de la organización	Mediano Plazo	Planeación y asignación de recursos	Diseño <u>departamental</u> Estructura de los órganos y equipos, Normas y Procedimientos	Gerencia y Recursos, Liderazgo y motivación	Conroles <u>Tácticos</u> Evaluación de desempeño departamental
Operacional	Operacional	Específico, incluye determinada operación o tarea	Corto Plazo	Planes operacionales de acción cotidiana	Diseño de cargos, tareas, Métodos y procesos de operación	Supervisión de primera línea	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual

Fuente: Elaboración propia, 2020

**CUADRO 9: TIPOS DE PLANEACIÓN**

Nivel	Actuación	Alcance	Duración
Institucional	Estrategía	Global, incluye toda la organización	Largo Plazo

Intermedio	Táctica	Parcial, incluye una unidad de la organización	Mediano Plazo
Operacional	Operacional	Específico, incluye determinada operación o tarea	Corto Plazo

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Planeación Estratégica

Proceso de adaptación organizacional que implica guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

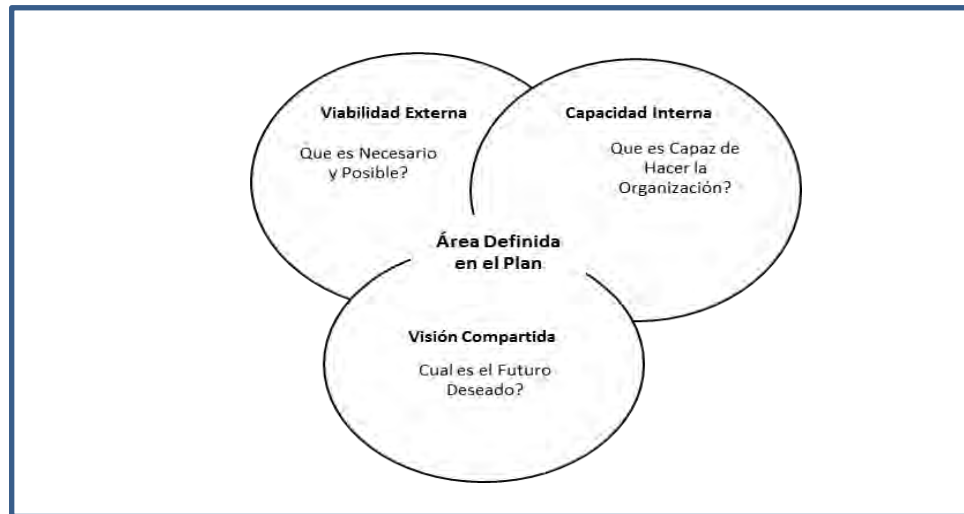
Características:

- La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente.
- La planeación estratégica se orienta hacia el futuro:.
- La planeación estratégica es amplia, implica la organización como totalidad:
- La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso:
- La planeación estratégica es en forma de aprendizaje organizacional. Cómo está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable: Elaboración del mapa ambiental, evaluación de la fortalezas y limitaciones de la organización, incertidumbre e imprevisibilidad.

Planeación estratégica basada en tres parámetros:

La visión del futuro, los actores ambientales y los factores organizaciones internos, comienzan por la contrucción del consenso sobre el futuro que se desea: es la visión que describe el mundo en un estado ideal. A partir de ahí, se examina las condiciones externas del ambiente y las condiciones internas de la organización, según Gráfico N° 2.

## GRÁFICO 2: PARÁMETROS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Elaboración: Fuente propia 2020

### Planeación Táctica

- Incluye determinada unidad organizacional y está arientada a mediano plazo
- Conversación e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos de nivel departamental.
- Ayudan a alcanzar los planes estratégicos
- Planeación Operacional
- Concentrada en el corto plazo se preocupa por el “qué hacer” y “como hacer”.
- Transformación de los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea o actividad y
- Certeza y previsibilidad
- En la presente investigación, tambien se considero la conceptualización de la inversión para conocer la importancia que tiene el proyecto de inversión pública.
- Inversión

Desde el punto de vista financiero la inversión es el gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante, o el flujo de producción encaminado a aumentar el capital fijo de la sociedad o el volumen de existencias, desde el punto de vista económico es la actividad económica, por la que se renuncia a consumir hoy con la idea de aumentar la producción en el

futuro. En síntesis podemos decir que la inversión es el gasto que se realiza en dinero con la esperanza de obtener futuras utilidades.

Las expectativas: La inversión es sobre todo una apuesta sobre el futuro, una apuesta a que los ingresos actuales y futuros seán mayores que los costos actuales y futuros.

En síntesis podemos decir que la inversión es el gasto que se realiza en dinero con la esperanza de obtener futuras utilidades.

#### 2.1.2.2. Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID OP-273-6

Objetivo y Aplicabilidad.

El Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo BID establece, entre otros aspectos, que el Banco “tomara las medidas necesarias para asegurar que el producto de todo préstamo que efectuó o garantice, o en el que tenga participación, se destine únicamente a los fines para los cuales el préstamo se haya efectuado, dando debida atención a las consideraciones de economía y eficiencia” (BID, 2015, p.27)

El Banco entiende que un adecuado sistema de gestión financiera, entre otros:

- Asegura la asignación de fondos para los propósitos establecidos, en forma económica y eficiente;
- Permite la rendición de cuentas por parte de personas e instituciones responsables de su administración;
- Genera información oportuna y confiable para la toma de decisiones;
- Se somete a la supervisión y evaluación independiente de órganos de control, tanto interno como externo.

En el ámbito del sector público, el Banco evaluará los sistemas de gestión de las finanzas públicas para determinar si cumplen satisfactoriamente con los principios y las características mencionadas anteriormente, y así recomendar su uso total o parcial en el diseño, de ejecución y

evaluación de los proyectos. Se realizarán evaluaciones del sistema de gestión financiera del prestatario y/o el OE, para la recomendación respectiva.

#### Alcance y Principios de Gestión Financiera para Proyectos.

Para el Banco, el concepto de gestión financiera de proyectos comprende una serie de sistemas entre los principales:

- Presupuesto, Tesorería, Información Contable y Financiera, Controles Internos y Externos.
- Principios. - Que rigen la gestión financiera son: Legalidad, Integridad, Economía, Eficiencia, Eficacia y Transparencia.
- Requisitos. - El Banco considera necesario que se dé cumplimiento, de manera específica, a los diez requisitos y que deben ser leídos, interpretados y aplicados los cuales detallo de la siguiente manera:

1. Elegibilidad de Gasto. - Los gastos son elegibles en la medida que:

- Sean necesarios para el proyecto y estén alineados con los objetivos de los mismos
- Se realicen conforme a los contratos o convenios y políticas del banco
- Se encuentren adecuadamente registrados y sustentados en el sistema

2. Gestión de Desembolsos. - El Banco acepta solicitudes de desembolsos basados en un Plan Financiero, las necesidades de estos recursos se establecerán en un plazo de 6 meses, sin embargo, el plazo se puede ampliar hasta 12 meses en función al riesgo y necesidades operativas.

3. Rendición de Cuentas del uso de los Recursos del Proyecto. - Periódicamente se debe rendir cuentas del uso de los recursos del proyecto, la regla general es el 80% de los recursos acumulados y pendientes de justificación, sin embargo, dependiendo del mecanismo de ejecución y necesidades de liquidez se podrá aceptar porcentajes diferentes a la regla general.

4. Supervisión Financiera del Proyectos. - El Banco realiza el monitoreo y evaluación de las operaciones en cualquier momento de la ejecución, ya sea con personal propio o con terceros aceptables al Banco.

5. Sistemas de Información Financiera de Proyectos. - El prestatario debe mantener un sistema de información financiera aceptable al Banco que permita el registro financiero, contable y presupuestario, así como la emisión de informes financieros u otros relacionados con el uso de los recursos.

6. Control Interno. - El prestatario identifica, evalúa y gestiona los riesgos asociados al proyecto y se compromete a que los recursos se administren en un ambiente adecuado de control interno, que incluya:

- El efectivo uso de los recursos
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de lo establecido en los contratos y convenios suscritos con el Banco, leyes y regulaciones aplicables.

Asimismo, el prestatario, todos los documentos y registros del proyecto debe conservarlos de conformidad a políticas del Banco, además debe permitir que sus auditores internos, el Banco, sus consultores y los auditores externos tengan acceso a su personal, sus registros y sus sistemas de gestión financiera.

7. Auditores Externos Independientes de los Proyectos. - El Banco identifica a los auditores externos elegibles, y el prestatario selecciona y contrata a los mismos de acuerdo a los TDRs. Previamente acordados entre el prestatario y el Banco. Asimismo, el Banco puede seleccionar o contratar a los auditores externos cuando:

- Los beneficios de esta decisión superen los costos de que el prestatario lleve a cabo este proceso y administre el servicio correspondiente.
- El acceso a los servicios de auditoría externa dentro del país es limitado.



- Existen circunstancias especiales que justifican la selección y contratación de los auditores para del Banco.

8. Auditoría Financiera Externa de los Proyectos. - Los informes de auditoría externa se debe presentar al BID hasta 120 días contados a partir del cierre fiscal del proyecto. El incumplimiento conduce a la suspensión de los desembolsos, de conformidad con los procedimientos del Banco.

9. Prácticas Prohibidas. - Incluyen corrupción, fraude, colusión, coerción y obstrucción.

10. Transparencia. - el Banco se compromete a divulgar los documentos y la información que produce, excepto las que no estén incluidas en las excepciones de la Política de acceso a la información.

El Banco Interamericano de Desarrollo establece Políticas y Normas Fiduciarias y Controles Rígidos para Proyectos de Inversión, en ninguno de los mismos propone demostrar si se deben lograr los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, dichas normas están más enfocadas a uso Legal, Integro, Económico, Eficiente, Eficaz y Transparente de los Recursos del Financiamiento.

Inversión Pública.

La inversión pública es un instrumento de política económica dentro de la nueva concepción de desarrollo para vivir bien, que concreta las políticas del Plan Nacional de un País.

En el Art. 8, de la norma de Inversión Pública es todo gasto de recursos de origen público destinado a “incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios, o producción de bienes” (Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, 1996, p. 495).

El concepto de Inversión Pública incluye todas las actividades de pre inversión e inversión que realizan las entidades del sector público.

Echavarría (1982) sostiene que el concepto de inversión pública constituye un concepto de normativa de rango superior como es la Constitución ya que define el papel del Estado y de aquellas otras instituciones cuasi que, consiguientemente, están incidiendo en todo el ordenamiento societario económico de un país.

Del concepto de inversión que no solamente afecta a toda la normativa que va desde la capacidad legislativa del Estado hasta los reglamentos y normativas administrativas del mismo rango dentro del Estado de las regiones y de los municipios que plantean una serie de problemas de primera magnitud en cuanto a la constitución de la inversión pública.

En este sentido, la inversión pública es la erogación de gastos a fin de obtener el beneficio social y desarrollo económico “por efecto de la satisfacción de necesidades básicas, situación que no se podrá reflejar en los estados financieros por que esos beneficios son de carácter subjetivo para la entidad ejecutora que solamente se percibirán con la relación de indicadores socioeconómicos” (Echavarría, 1982, p. 7).

Las entidades gubernamentales no invierten para obtener ganancias, ni se atienden a la tasa de interés y a la productividad de capital; se suponen que los gobiernos lo hacen buscando principalmente el bien público, que se considera que es útil, beneficio provechoso para la comunidad. Las principales causas, que se han atribuido a las inversiones son las siguientes:

#### Crédito Externo

Son recursos que se obtienen del exterior con toda clase de acreedores, con los que el sector público o privado sostienen transacciones de índole comercial o financiera. En el caso de Bolivia los potenciales financiadores son: El Banco Interamericano de Desarrollo BID, el Banco Mundial BM y la Corporación Andina de Fomento CAF, para caso específico objeto de estudio consideraremos al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como potencial financiador en la Educación.

El Crédito Externo es la obtención de Recursos en el extranjero, con cargo de restituirlos dentro de un Plazo determinado con los intereses y Comisiones convenidos. Generalmente los países subdesarrollados, cuyo Ahorro interno es insuficiente para solventar sus inversiones, recurren al Crédito externo que otorgan países de mayor capacidad económica, en los cuales el Ahorro interno es lo bastante fuerte como para proporcionar los recursos destinados a ser prestados.

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (1996) en su Art. 9 establece que Recursos Externos: Son recursos que el Órgano Rector del SNIP contrata de Organismos Financieros Multilaterales, Agencias de Cooperación Internacional y Gobiernos, mediante convenios de crédito o donación, y que se transfieren a las entidades del sector público para financiar el Programa de Inversión Pública, de conformidad a los procedimientos establecidos en los convenios de financiamiento.

El Ministerio de Educación obtiene el crédito con la finalidad de cumplir las políticas educativas de Estado establecidos en el Art 78 numeral I de la Constitución Política del Estado Plurinacional, alineadas en la Ley Avelino Siñani Elizardo Pérez y articuladas con los PGDES. El Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-AESCP. Crédito BID 2828/BL-BO, el proyecto, cuenta con el Objetivo General y Objetivos Específicos de la siguiente forma:

El objetivo general: Apoyar la implementación de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva AESCP conforme con los lineamientos establecidos en la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

El objetivo específico: Apoyar la implementación del Bachillerato Técnico Humanístico BTH que atienda las condiciones y características predominantes en el país, a través de las siguientes acciones y modalidades educativas:

- Tres Centros Tecnológicos Educativos CTE, Módulos Tecnológicos Productivos MTP en La Paz El Alto, Santa Cruz y Cochabamba que ofrezca el BTH a las unidades educativas circundantes que atiende la zona urbana.

- Aproximadamente 11 Centros Educativos de Formación Integral Técnica Humanística CEFITH Núcleos Tecnológicos Productivos NTP, de carácter internado y compuestos por aulas y talleres ubicados en el área rural y poblaciones intermedias
- Talleres Tecnológicos Productivos en aproximadamente 41 núcleos educativos del área rural distribuidos en los departamentos del país.
- Una propuesta de gestión pedagógica, comunitaria e institucional para el BTH, y
- Un sistema de evaluación y monitoreo para la implementación del BTH

### Descripción del Programa

Para alcanzar los objetivos establecidos, el Programa comprende la ejecución de los siguientes cuatro componentes:

#### Componente 1. Apoyo a la Gestión Comunitaria Institucional Pedagógica ESCP

En este Componente se realizará a través de dos líneas de acción. En la primera se llevará a cabo 52 diagnósticos para tres estudios de mercado, mediante los cuales se identificarán las necesidades, vocaciones y potencialidades productivas en los municipios beneficiados como insumo para la oferta educativa técnica. Estos diagnósticos y estudios servirán para elaborar un plan estratégico educativo, definir participativamente la nueva oferta técnica de la ESCP, recuperar técnica y tecnologías productivas ancestrales y diseñar los Proyectos socio-productivos a desarrollarse en los CEFITH y los núcleos educativos participantes, guiando la construcción de la infraestructura, la dotación de equipamiento y la formación docente.

#### Componente 2. Construcción y Equipamiento para el BTH

Este componente tiene la finalidad de poner en marcha tres modalidades del BTH. Con base en los diagnósticos elaborados en el Componente I.

#### Componente 3. Sistema de Monitoreo y Evaluación del BTH

Este componente está orientado a fortalecer el actual Sistema de Información Educativa SIE del ME. Complementando con información sobre especialidades tecnológicas productivas, espacios de aprendizaje comunitarios, comunidades, entre otros en el marco del BTH, así como también a evaluar las estrategias de implementación, procesos de formación y los resultados e impactos del presente programa. Este componente financiará la elaboración e implementación de un módulo complementario del SIE y el monitoreo y evaluación de resultados e impacto del BTH y el Programa.

#### Componente 4. Administración UGP

A través del cual se financiará los costos de operación y administración del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-ESCP del Ministerio de Educación y la auditoría externa. Para la conformación de la Unidad de Gestión del Programa se financiará: un coordinador de Programa, un Especialista Administrativo Financiero, un Especialista en Adquisiciones, un Especialista del Componente 1, un Especialista del Componente 2 Infraestructura, un Especialista del Componente 2 Equipamiento 1, un Especialista del Componente 2 Equipamiento 2, un Profesional II Especialista Componente 3, un Especialista Jurídico Administrativo, un Profesional en Adquisiciones, un Asistente Administrativo Contable, un Mensajero.

#### Fases para la Obtención y Ejecución del Crédito Externo.

Para obtener préstamos de crédito externo del Banco Interamericano de Desarrollo BID, se debe cumplir una serie de requisitos, pasos y procedimientos, estos pasos representan las principales actividades y productos en un enfoque de financiamiento conjunto, en el siguiente Cuadro N° 10 exponemos el proceso del financiamiento:

**CUADRO 10: FACES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DEL CRÉDITO EXTERNO**

1	2	3	4	5	6	7
Diagnostico Institucional	Plan Estratégico y Presupuesto	Dialogo y Acuerdos entre el Financiador y la Institución	Marco de Acuerdos para el Financiamiento Externo	Principios y Procesos que guían la toma de decisiones (Gobernanza)	Contrato de Préstamo, Convenio Subsidiario, Reglamentos Operativos, Manual Fiduciario	Acuerdos del Financiamiento Finalizados y Ejecución Institucional del Programa
I. Fase de Planificación			II. Fase de Desarrollo del Financiamiento Externo		III. Fase de Implementación	

Fuente; elaboración propia, 2020

**I. Fase de Planificación. –**

El primer paso en el periodo de planificación comprende un ejercicio de diagnóstico institucional. Este generalmente implica una evaluación del actual programa de la Institución y un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA. Alternativamente, sin un plan estratégico anterior está llegando a su fin, la institución podrá usar la evaluación final de término para aportar ideas en el siguiente plan estratégico institucional.

La institución impulsora Entidad Pública, generalmente establece diálogos con entidades de financiamiento externo durante esta fase. A menudo los financiadores tienen la oportunidad de comentar las versiones en borrador de los planes estratégicos. (BID, 2015, P.2)

**II. Fase de Desarrollo del Financiamiento Externo. -**

La segunda fase implica la negociación y colaboración entre la institución y los financiadores comprometidos. El primer paso supone delinear un acuerdo marco de entendimiento que comprometa a los financiadores a apoyar la implementación del plan estratégico durante un periodo específico de tiempo. Existen generalmente tres aspectos en esta fase:

### III. Fase de Implementación. –

Cada Financiadores tiene que cumplir sus propios requerimientos internos para establecer un acuerdo de crédito con una institución pública en el país en desarrollo. Los acuerdos de créditos bilaterales normalmente incorporan el Plan Estratégico Institucional articuladas con el Plan General de Desarrollo Económico y Social PGDES, debe ser de acuerdo al marco de entendimiento, documento base para la implementación del crédito y el procedimiento de administración de fondos, idealmente, los requisitos de desembolso y montos deben ser acordados con anticipación de acuerdo al Marco Normativo para la Gestión Financiera de Proyectos Financiados por el BID. OP-273-6, dentro del documento bases de implementación y por lo tanto están presentes dentro del acuerdo de crédito, el cual cada financiador firma con el gobierno o institución local.

La implementación del Plan Estratégico está basada en un ciclo de gestión anual de Planificación Operativa, seguimiento y evaluación interna. Los planes operativos anuales e informes de progreso semestrales son compartidos con los financiadores y discutidos entre el Banco y el Prestatario. Como un proyecto de desarrollo bilateral, la institución y los financiadores estarán de acuerdo en una evaluación externa - tanto de medio término como final-del funcionamiento institucional.

El Banco prepara y conduce las reuniones oficiales con los prestatarios, elabora actas o memorias y mantiene comunicación fluida con los ejecutores. Cada gestión llega la misión del Banco para realizar seguimientos del avance físico y financiero del objetivo del proyecto y todo este procedimiento está reflejada en actas que son compartidas entre el financiador y el prestatario, dicho documento queda como línea base para continuar la siguiente gestión.

El mecanismo de crédito externo es sobre todo satisfactorio en una cultura institucional, tanto en la institución beneficiaria como en el financiador, marcada por la transparencia financiera y programática, un ciclo de gestión de Planificación, Implementación y monitoreo en base de gestión por resultados, la reflexión crítica permanentes y el compromiso hacia el aprendizaje.

En ese marco y a través de los documentos y requisitos expuestos en párrafos precedentes se reconoce las normas, políticas y procedimientos que exige el financiador Banco Interamericano de Desarrollo, que deben ser observadas por el Órgano Rector de los Sistemas de Inversión Pública y Financiamiento Externo y la Entidad Ejecutora de los recursos externos de crédito.

Además en los procesos de gestión, negociación, contratación, registro, ejecución y control del crédito externo se deben aplicar las normas y políticas de adquisiciones y financieras del Banco Interamericano de Desarrollo y tomando en cuenta como base el Sistema de Administración y Control Gubernamental, Ley 1178 del 20 de julio de 1990, por lo tanto en base a las dos normativas se canalizan los recursos directa o indirectamente a través de Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo VIPFE.

La modalidad de financiamiento de crédito externo es el Contrato de Préstamo y el Convenio Subsidiario entre el financiador BID y el prestatario el Estado, por ejemplo, el Ministerio de Educación contrae el Contrato de Préstamo BID 2828/BL-BO del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-AESCP para financiar la implementación del Bachillerato Técnico Humanístico BTH.

Los objetivos que se persiguen con el crédito externo son los siguientes:

- Garantizar la ejecución del crédito externo en base a los Objetivos del Programa, el PEP, Plan de Adquisiciones, Plan Financiero, el Plan Operativo Anual, la Planificación Estratégica Institucional y articulados con los PGDES.
- Fortalecer el contrato de préstamo contraído por los financiadores con los objetivos y metas del programa, así como del prestatario.
- Asentar criterios de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y monitoreo junto con los financiadores
- Compatibilizar criterios de formatos para la elaboración de informes, convenios y otros
- Compatibilizar criterios procedimentales con los financiadores
- Facilitar la administración de los recursos provenientes del financiador



- Asegurar el financiamiento para la ejecución de todas las actividades de los componentes del programa.

En los contratos de préstamo mediante crédito externo se considera generalmente lo siguiente:

- Existencia de obligación de cumplir con los requisitos establecidos en el Contrato de Préstamo, Convenio Subsidiario y demás documentación relacionada al financiamiento.
- Cumplir con los desembolsos comprometidos para la ejecución del tiempo que dure el programa
- Por parte de la entidad ejecutora:
- Contar con una estrategia y un programa, los cuales están contemplados dentro del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual y articulados con el Plan General de Desarrollo Económico y Social de acuerdo al objeto del financiamiento;
- El programa permita un monitoreo continuo de su implementación a través de diferentes indicadores, establecidos en mutuo acuerdo con el Prestatario.

Los siguientes documentos garantizan el apoyo institucional de la modalidad del financiamiento de crédito externo.

- Plan estratégico Institucional
- Plan Operativo Anual
- La Estrategia y el Programa
- Sistema de Monitoreo y evaluación
- Contrato de préstamo aprobado por la Asamblea legislativa y firmado por las partes.

Además de los requisitos mencionados en los párrafos precedentes los responsables de la ejecución del Programa de Crédito con Financiamiento Externo deben cumplir con los reglamentos que establece el Órgano Rector VIPFE.

El reglamento del Sistema Nacional de Inversión en su artículo 18 establece que cada entidad del sector público elaborará y establecerá El Reglamentos Específico del SNIP, en el marco de

las normas básicas dictadas por órganos rectores, corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación. Por lo tanto, “cada entidad del sector público debe elaborar su reglamento específico de inversión pública”. (SNIP, 1996, p. 45)

El artículo 22 de las Normas básicas de Inversión Pública RS. 216768 de 18 de junio de 1996 indica que el Sistema de Información sobre Inversiones SISIN, es un instrumento del SNIP que reconoce al proyecto de Inversión Pública como unidad del sistema y permite recopilar, almacenar, procesar y difundir la información de carácter financiero y no financiero, relativa al ciclo de vida de cada proyecto y su financiamiento. (SNIP, 1996, p. 12)

En base al SISIN Tanto la Entidad Ejecutora como el Órgano Rector del SNIP podrán realizar evaluaciones de resultados de los proyectos ejecutados. La evaluación de resultados se realizará de manera selectiva y de acuerdo a las metodologías elaboradas por el Órgano Rector del SNIP. La entidad pública responsable de esta evaluación fijará, en cada caso, si ésta se realizará de manera directa, por delegación a otra entidad pública o por terceros.

#### 2.1.2.3. Marco Referencial Normativo, Nacional e Internacional

Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NICSP.

Internacionalmente existen dos instituciones muy reconocidas que regulan la Contabilidad Gubernamental: La Federación Internacional de Contadores IFAC encargada de emitir lineamientos de contabilidad para el sector público y el Fondo Monetario Internacional, que busca sistemas integrados de administración de recursos financieros.

Varios países de América latina han recibido apoyo financiero y técnico de diferentes organismos internacionales, a través de diversos programas que pretenden colaborar en el desarrollo económico de los mismos.

Pero una de los requisitos que imponen estos organismos para financiar proyectos gubernamentales es rendir cuenta de forma precisa y oportuna, por medio de normas mínimas

en cuanto al Sistema de Contabilidad que los países beneficiados deben cumplir. Se pone como manifiesto la necesidad de la existencia de unos estándares internacionales de contabilidad para el sector público, para permitir la homogeneidad de las prácticas contables y lograr de esta forma la comparabilidad de la información emitida por los entes gubernamentales.

Debido a la gran diversidad de prácticas contables de los gobiernos y otras entidades del sector público para la presentación de su información financiera, la IFAC Consejo de la Federación Internacional de Contadores por medio de su comité del Sector Público ha considerado estas necesidades en materia financiera, contable y Auditoria, emitiendo Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NICSPs. para mejorar la calidad y comparabilidad de la información financiera.

El comité elabora las NICSPs. Adoptando para el sector público. Las Normas Internacionales de Contabilidad NIC emitidas por la IASC. En este proceso, el comité busca mantener el tratamiento contable y el texto original de la NICs. Pero si un tema del sector público requiere un tratamiento especial, se modifica la NIC. Para ajustar a estos requerimientos.

Las entidades públicas preparan Estados Financieros de tipo general para usuarios que no están en capacidad de acceder a la información financiera, como los ciudadanos que la requieren para evaluar el desempeño de sus gobernantes; y Estados Financieros Específicos para cubrir necesidades de ciertos sectores del gobierno que requieren información especializada, los EEFF se elaboran bajo el método contable del devengado que permite la elaboración del estado en la situación financiera, estado de resultados, flujo de efectivo y cambios en el patrimonio.

La NICSPs. Son más flexibles que las NIC por que no se impone su adopción; en el caso que existan en el país regulaciones que rijan las prácticas contables y la presentación de Estados Financieros, las NICSP no superponen a estos criterios, sino que promueven que haya una armonización entre estas y las regulaciones internas de cada país para contribuir a una mayor comparabilidad.

En el caso de que el gobierno no cuente con unas normas específicas para la presentación de sus informes, las NICSP son una gran herramienta para ayudar a elaborar los informes de tipos contable, el Comité recomienda en este casos la adopción de la NICSP, lo cual conduciría a una mejora en la calidad de información financiera para el sector público, de esta manera pueden tomar mejor las decisiones en cuanto a la asignación de recursos por el gobierno y establece que la empresas públicas se deben regir a las NIC y no a las NISCP.

Normas Nacionales.

Ley N° 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamentales.

De acuerdo a las experiencias obtenidas desde su promulgación, esta Ley regula la Administración de la Captación y Uso de los recursos del estado y su relación con el Sistema Nacional de Planificación, con el objeto de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público (Ley 1178, 1990, ART,2).
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Decreto Supremo 23215 Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General del Estado.

En su Artículo N° 18, establece que las normas básicas de control gubernamental interno forman parte integral del control gubernamental y son normas de carácter principista que definen el nivel mínimo de calidad para desarrollar adecuadamente las políticas, los programas, la organización, la administración y el control de las operaciones de las entidades públicas.

Que el Control Interno C1/08 Principios Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

En su numeral 1.6, define al Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevando a cabo por éstos y todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionado un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.

Decreto Supremo 23318-A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

En el Art. 28 Todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo. A este efecto;

- La responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión;
- Se presume la licitud de las operaciones y actividades realizadas por todo servidor público, mientras no se demuestre lo contrario.
- El Término “Servidor Público” utilizado en la Ley 1178, se refiere a los dignatarios, funcionarios y toda otra persona que preste servicios en relación de dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración;
- Los términos autoridad y ejecutivo se utilizan en la Ley 1178 como sinónimos y se refieren a los servidores públicos que por jerarquía y funciones son los principales responsables de la administración de las entidades de las que formen parte.

En ese contexto los proyectos de inversión pública en Bolivia tienen un ciclo de vida por etapas o fases, en el que todas las Entidades Públicas responsables de su ejecución y el Órgano Rector deben realizar el seguimiento y evaluación de la Ejecución Física y Financiera hasta demostrar el Impacto de dicha inversión que beneficie a la sociedad.

Además, los Proyectos con Financiamiento Externo deben establecer e implantar sistemas de control interno en concordancia con la Administración del Ministerio de Educación, para proporcionar un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

## **2.2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

Decreto Supremo 29894 Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia

El Estado Plurinacional de Bolivia “se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías; con fundamento en la transparencia, la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, con respeto al medio ambiente y con equivalencia entre hombres y mujeres para vivir bien” (DS 29894, 2009, Art. 1.)

La presente norma tiene por objeto establecer la estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, así como las atribuciones del presidente, vicepresidente y de las ministras y ministros, así como definir los principios y valores que deben conducir a los servidores públicos.

Niveles del Órgano Ejecutivo:

- a) Presidencia del Estado Plurinacional
- b) Vicepresidencia del Estado Plurinacional

c) Ministerios del Estados Plurinacional

Ministerio de Educación

La Administración Central del Estado se ejerce a través de estos niveles, y las tareas administrativas son realizadas a través de los Ministerios, uno de los cuales es el Ministerio de Educación, entidad objeto de estudio que está conformado de acuerdo a la siguiente estructura jerárquica:

- a) Viceministerio de Educación Regular
- b) Viceministerio de Alternativa Especial
- c) Viceministerio de Educación Superior de Formación de Maestros.

Para conocer de forma más adecuada al Ministerio de Educación, esta entidad determino su Misión enfocada al área educativa y su Visión para saber dónde quiere llegar en el ámbito educativo en nuestro país, el cual detallo a continuación.

MISIÓN:

“Diseñar, implementar y ejecutar políticas, estrategias educativas inclusivas, equitativas, interculturales, plurilingües, científicas, técnica - tecnológica, de calidad, con participación social desde el ámbito territorial, comunitario productivo y descolonizador a través del Sistema Educativo Plurinacional ”.

VISIÓN:

El Ministerio de Educación garantiza una educación productiva comunitaria y de calidad para todas y todos, con pertinencia sociocultural, contribuyendo a la construcción de una sociedad justa, en equilibrio y relación armónica con la naturaleza que sustenta el desarrollo plurinacional para vivir bien, como entidad modelo de gestión participativa y transparente”.

## Objetivos Estratégicos

El Ministerio de Educación se enmarca en el Plan Quinquenal el cual define las estrategias, acciones estratégicas, Programas y proyectos constituyéndose en un instrumento que guíe la transformación y consolidación del Sistema Educativo Plurinacional fortaleciendo el proceso de planificación de esta Cartera de Estado.

Asimismo, el Plan Quinquenal establece las líneas de acción estratégicas a seguir en el sector educación; constituyéndose en un marco referencial para la formulación de futuras estrategias, programas y proyectos para la ejecución del Ministerio de Educación.



## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. MATERIALES Y MÉTODOS

##### 3.1.1. Materiales

##### 3.1.1.1. Técnicas de Observación Documental

Las técnicas de recolección de datos conducen a la verificación del problema planteado. Cada investigación determinará las técnicas a utilizar y “cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados”. (Baresco de Prieto, 2013, pág. 95).

Usualmente existen dos grandes vías de obtener información: mediante la observación, “la creación de fuentes de información a través de encuestas, entrevistas, mediante el recurso a archivos y fuentes de datos ya existentes”. (Alvira, 1991, pág. 20).

En la presente investigación, se hace uso de las técnicas de observación documental indirecta, mediante archivos y fuentes de datos ya existentes para la recolección de información.

El mismo autor nos dice que la técnica de observación, consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad y es indirecta por cuanto la información recabada es producto de observaciones realizadas anteriormente. La observación documental, es un proceso operativo que consiste en obtener y registrar organizadamente la información de libros, revistas, diarios, informes científicos entre otros.

La técnica de observación documental indirecta, fue seleccionada por manejarse en la presente investigación la variable tendencias tecnológicas, donde se hace uso de la cienciometría para el análisis de la misma.

Para el autor Palella la exposición de un instrumento de recolección de datos, es un recurso que emplean los investigadores para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. Por consiguiente, “la recolección de datos fue realizada a través del instrumento, matriz de análisis documental” (Palella Stracuzzi , 2012, pág. 90),

El análisis de contenido es “la técnica de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental”. (Bravo, 1994, pág. 287)

Para Bernard Berelson, la matriz de análisis documental es una técnica de investigación para la descripción objetiva sistemática y cuantitativa del contenido de las publicaciones, con el fin de interpretarlas. Expone que el análisis de contenido pretende inferir consecuencias relevantes de naturaleza psicológica, política, histórica, etc., sobre el origen, destino y aspectos del mensaje, siendo su objetivo observar y reconocer el significado de los elementos que forman los documentos, y en clasificarlos adecuadamente para su análisis y explicación posterior. “Se explica de esta manera la razón de la información documental recabada dentro de la presente investigación”. citado por (Bravo, 1994, pág. 288)

**CUADRO 11: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:**

POBLACIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Documental	Análisis de Observación Documental	Matriz de Análisis de Documentos

Fuente: Elaboración propia 2021

Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido, a su vez destaca que existen factores que pueden afectar la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición como: 1) La Improvisación. 2) a veces se utilizan instrumentos en el extranjero que no han sido válidos en nuestro contexto 3) el instrumento resulta inadecuado para las personas a las que se le aplique. 4) condiciones en que se aplica el instrumento de medición. 5) falta de estandarización. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 200),

La confiabilidad para el tipo de investigación desarrollada no es medida, por cuanto ésta sujeta a criterio propios para la selección del material informativo

### 3.1.1.2. Matriz de Análisis Documental

Durante la observación en la inmersión inicial podemos o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como “una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas” (Cabezas Mejía, 2018, págs. 53,82).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó el recurso de archivos y fuentes de datos ya existentes, en base al Seguimiento y la Evaluación de la Ejecución del logro de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo y los Estados Financieros Auditados, fundados en Normas y Políticas del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

**CUADRO 12: FICHA DE REGISTRO PARA LA OBSERVACIÓN**

DATOS	DETALLE
Fecha	31 de diciembre 2018
Lugar	Ministerio de Educación (Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva PAESCP)
Observador	Juan Carlos Vega Aro
Episodio	En el Proyecto no se realiza la evaluación, seguimiento y supervisión del logro de los objetivos establecidos en el contrato de préstamo
Sección	Unidad de gestión del programa UGP.
Descripción	De acuerdo al Artículo 9 del Sistemas de Planificación Integral del Estado SPIE. Ley N° 777, los planes de largo, mediano y corto plazo, así como sus resultados de estos proyectos, serán objeto de la supervisión y control externo posterior en el marco de los Artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado, con el acceso irrestricto a la información por parte de cualquier entidad e institución, para verificar los avances y logros en las metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad, así como su

	articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social.
--	---

Fuente: Elaboración propia. 2021

### 3.1.2. Métodos.

Según la naturaleza de la información del objeto de estudio se realizará un estudio del tipo mixto, el estudio mixto Constituye el mayor nivel de integración entre las investigaciones cualitativa y cuantitativa, donde ambas se combinan durante todo el proceso de investigación, es decir, que el estudio cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población y el estudio cualitativo, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, a veces se prueban hipótesis, “Su finalidad es obtener descripciones de acontecimientos que aparecen de forma sistemática e intensiva en los registros efectuados en el momento.” (Quecedo y Castaño, 2020, p. 24).

#### 3.1.2.1. Método Deductivo.

En la Guía de Méndez Álvarez indica para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, indica que consiste en descomponer los hechos generales a hechos particulares o específicos. Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. “En la deducción se comparan las características de un caso objeto y fenómenos, en la deducción se realiza un diagnostico que sirve para tomar decisiones; por tanto, la definición cobra particular importancia. Si la definición no se realiza pueden sobrevenir muchas confusiones”. (Méndez Álvarez, 2000, pág. 135),

Se tomara la base teórica general sobre el control interno físico y financiero del crédito con financiamiento externo como política de financiamiento a nivel Proyecto y los sistemas de control de recursos a través de la interrelación con los subsistemas de control gubernamental, la relación con el Sistemas de Administración y Control Gubernamental y sus subsistemas a través

de la Ley 1178, el cumplimiento de los mismos por parte del Ministerio de Educación que ejecuta proyectos de inversión pública.

Asimismo, teniendo en cuenta las razones y motivos que originaron el problema se procede a recabar información desde la Unidad de Gestión del Programa UGP y la Dirección General de Planificación del Ministerio de Educación, de esta manera encontrar y emitir parámetros de control a establecer la efectividad del uso adecuado del financiamiento externo.

### 3.1.2.2. Método Inductivo.

El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De manera específica, “es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales, se conoce como experimental y sus pasos son: 1) Observación, 2) Formulación de hipótesis, 3) Verificación, 4) Tesis”. (Gomez Bastar , 2012, pág. 14)

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo también, mediante los lineamientos del método inductivo, puesto que se partirá del análisis y observación de los fenómenos o situaciones particulares suscitadas en el contexto de las políticas establecidas en el uso a de crédito externo y la Ley N° 1178, con el fin de poder cuantificar el indicio de responsabilidad por la función pública. Asimismo, las conclusiones que se obtengan puedan servir como base para explicaciones posteriores a realidades parecidas que atraviesan hoy en día las Instituciones Ejecutoras de proyectos de inversión pública.

## **3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Para la realización del presenta trabajo se aplicó el Método Científico del griego:- meta = hacia, a lo largo - de - todos = camino-; y del latín scientia = conocimiento; caminos hacia el conocimiento presenta diversas definiciones debido a la complejidad de una exactitud en su conceptualización: Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina a fin de alcanzar

conocimientos válidos mediante instrumento confiables, secuencia estándar para formular y responder a conclusiones, recomendaciones y evaluación de la relación costo/beneficio de la propuesta; situación que permitió contar con la confianza de obtener un conocimiento válido. Así el método aplicado en la presente investigación se desarrolló como un conjunto de pasos que trata de protegernos de la subjetividad en el conocimiento.

### 3.2.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación responde a un tipo de diseño cualitativo, el término diseño se refiere al plan o “estrategia concebida para obtener la información que se desea en una investigación”. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 120).

Esta investigación se ubica dentro del diseño no experimental del tipo transeccional. En los diseños no experimentales no hay manipulación de la variable ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos; su transeccionalidad está dada por la recolecta de datos en un solo momento y el diseño transeccional descriptivo, “su objetivo es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 152).

Siendo el estudio de tendencias una revisión de información para su respectivo análisis, la inherencia sobre los elementos evolutivos de la variable se encuentra fuera de la influencia o manipulación como investigador.

El desarrollo de la presente investigación consiste en construir las operaciones metódicas o etapas que comprenden el proceso investigado del problema existente en la evaluación y seguimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo, precisar el contenido de cada una de estas etapas, establecer su orden respetando la flexibilidad que toda investigación requiere con la aparición de factores nuevos o no considerados y promover un análisis científico y la economía de esfuerzo y tiempo.

A fin de mantener dicho proceso, como primer requisito se considera preciso definir el contexto ambiental sobre el que se trabajará esta investigación. Por lo tanto, se trabajará con el Ministerio de Educación que ejecuta el proyecto de inversión con financiamiento externo enfocado a la Implementación del Bachillerato Técnico Humanístico, que generalmente son Unidades Desconcentradas de proyectos de entidades del poder ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia, aplicando el método descriptivo en el detalle del financiamiento externo.

Por razones metodológicas, de acuerdo a muchos investigadores se les denomina esquema de investigación, por construir una especie de estilo para la mejor presentación de los resultados, los que son difundidos de acuerdo a la lógica de la investigación. Por lo tanto, el objeto de estudio está constituido por el análisis conceptual como búsquedas de leyes y normas que permitan evaluar el logro de los objetivos del contrato de préstamo, plan estratégico y plan operativo como partes integrantes del control interno previo.

A fin de aplicar el método explicativo e inductivo, deductivo, lastimosamente el examen de los informes de cumplimiento elaborados por la administración a través del control interno previo no pueden ser de uso para esta investigación, sin embargo, los informes sobre el logro de los objetivos del contrato de préstamo, el pronunciamiento del auditor externo en el proyecto auditado como parte del productos del control externo posterior y la información complementaria la misma que es responsabilidad de la administración mencionada anteriormente, podrán ser objeto de análisis del cumplimiento del control interno previo, debido a que tanto los estados financieros como el cumplimiento evaluado formará parte de las aseveraciones expuestas por la administración del mismo proyecto.

A fin de ser propositivo en el presente trabajo, la investigación se basó en el problema central que radica en la implementación del control interno previo al cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato de préstamo, planteados a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta la Constitución Política del Estado, La Ley N° 777 Sistema Nacional de Inversión Pública y la Ley N° 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamental y sus subsistemas relacionado con el objetivo y condiciones establecidos por el marco legal del Contrato de Préstamo.

En este sentido, se buscó la viabilidad del examen de los costos incurridos como resultados de las inversiones manifestadas en el reporte contable de la entidad ejecutora del proyecto de inversión con el objeto de verificar el producto terminado. A solo fin de demostrar el problema planteado, la investigación está orientada a investigar porque los Estados Financieros Auditados no se encuentra adecuadamente respaldada con el cumplimiento del objetivo general del Contrato de Préstamo, Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-AESCP.

El presente trabajo se realizó basado, en el análisis del Financiamiento Externo, Informes sobre el logro de los Objetivos del Contrato de Préstamo, Estados Financieros Auditados EFA, normas y políticas fiduciarias del Banco Interamericano de Desarrollo BID. Así mismo, para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta como premisa La Evaluación de Riesgo Empresarial incluyendo Estrategia y Desempeño COSO ERM 2017, el crédito externo como financiamiento a países pobres con exigencias sobre el cumplimiento del impacto social, y finalmente se realizará un análisis del marco legal vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia.

### 3.2.2. Tipo de Investigación

Por la profundidad con la que se aborda el objeto de estudio se realizará un estudio de tipo Descriptivo - Explicativo – Propositivo.

#### 3.2.2.1. Estudio descriptivo

Según Hernández Sampieri, Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. “Miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 60).

En primera instancia la presente investigación es de tipo documental y descriptivo. Documental porque existe recopilación de información de diversas fuentes sobre el tema, tendencias de gestión hídrica.



Es Descriptiva, ya que el propósito en este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del tema en investigación. (Palella Stracuzzi , 2012, pág. 83).

Además, se pretende detallar la situación actual de la administración del financiamiento de crédito externo del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva BID 2828/BL-BO, mediante la compatibilización con normas establecidas en el actual Sistema de Administración y Control Gubernamental y sus subsistemas en El Estado Plurinacional de Bolivia.

La investigación documental es aquella estrategia orientada a revisar y reflexionar sistemáticamente las realidades teóricas de diferentes fuentes y campos de la ciencia, indagando e interpretando sus datos, valiéndose de métodos e instrumentos que ayudan a obtener resultados que puedan sustentar el desarrollo de la creación científica. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara. (Escudero Sánchez , 2017, pág. 20).

El alcance descriptivo, va más a la búsqueda de aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener una respuesta, según lo indica (Baresco de Prieto, 2013, pág. 26), “Ofrecen la posibilidad de hacer predicciones, aunque sean incipientes, busca especificar propiedades, características y rasgo importantes del cualquier fenómeno que analice”. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 152).

#### 3.2.2.2. Estudio Propositivo

se puede decir que el presente trabajo es de tipo Propositivo, debido a que se propondrá un Diseño de una Propuesta de Implementación del COSO ERM 2017 para la Evaluar el Sistema de Control Interno del Proyecto de Inversión, alternativo al control del crédito con financiamiento externo.

### 3.2.2.3. Estudio explicativo

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. “Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 95).

En el presente trabajo de investigación se aplicará el método explicativo debido a la elaboración de modelos para explicar por qué no se realiza la evaluación, seguimiento y supervisión de parte de la Unidad Ejecutora del Programa al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo y el impacto esperado como parte del marco lógico.

### 3.2.3. Población

La población consiste en la delimitación espacial que señala el universo operacional. (Baresco de Prieto, 2013, pág. 90), Mientras que, para Hernández, población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 174)

La población considerada en la presente investigación es finita constituidas por información documental de diversas fuentes como: revistas, trabajos de investigación, artículos, libros, reportes informativos, y material documental. La información recopilada fue seleccionada con criterio innovativo y estratégico.

Por consiguiente, definimos que la unidad de análisis de la presente investigación está comprendida por la siguiente población. Leyes gubernamentales bolivianas, normas y políticas para la administración de recursos externos, documentos institucionales, libros, trabajos de investigación.

**CUADRO 13: CARACTERISTICAS DE LA POBLACIÓN**

<b>CARACTERISTICAS DE LA POBLACIÓN</b>			
<b>POBLACIÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>TIPO</b>	<b>FUENTE</b>
4	Normas bolivianas	Leyes	Gaceta
1	Normas Internacionales	Normas y Políticas	BID
5	Informes	Documentos Institucionales	Ministerio de Educación
2	Métodos de Investigación y COSO	Libros	Bibliografía
1	Implementación COSO	Trabajos de Investigación	Tesis
<b>13</b>	<b>TOTAL</b>		

Se considera un total de 13 documentos relacionados al tema desarrollado, donde 04 de ellos son leyes, 01 normas y políticas, 05 documentos institucionales, 02 libros, 01 trabajo de investigación

#### 3.2.4. Muestra

Representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población. (Palella Stracuzzi , 2012, pág. 116).

La muestra de la población es de tipo censal, significa que la unidad de análisis fue considerada en su totalidad. (Palella Stracuzzi , 2012, pág. 116), la muestra representa la misma población en estudio, ya que se logró conseguir documentación relacionada al trabajo de investigación.

(Hernández Sampieri, 2014, pág. 176), considera que cuando los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de investigación, la muestra es no probabilística. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base a fórmulas, sino que depende del proceso de tomas de decisiones del investigador, y por ende la muestra tomada obedece a otros criterios de selección.

### 3.2.4.1. Muestreo

Para Rosario Quecedo y Carlos Castaño (2002). el muestreo es la aplicación de la teoría de probabilidades para inferir datos de un todo muy extenso para ser estudiado en su totalidad, la muestra para Spiegel es: de la población o universo se tiene una parte representativa, en consecuencia, el muestreo es: obtener información acerca de un universo, valiéndose de una parte representativa del mismo.

Al seleccionarse una muestra, se debe establecer mecanismos para describir el proceso empleado para determinar la misma, (Palella Stracuzzi , 2012, pág. 120).

La muestra extraída de la población, se hizo mediante la aplicación de un procedimiento no probabilísticos de carácter intencional opinatico, por cuanto se establecieron criterios para seleccionar la información investigada, como la señalada en el punto anterior y según lo define (Hernández Sampieri, 2014, pág. 176).

**CUADRO 14: POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>MUESTREO</b>
Población Documental	Muestra - Población	No Probabilístico, Opinatico-Intencional

Elaboración Propia 2021

## CAPÍTULO IV

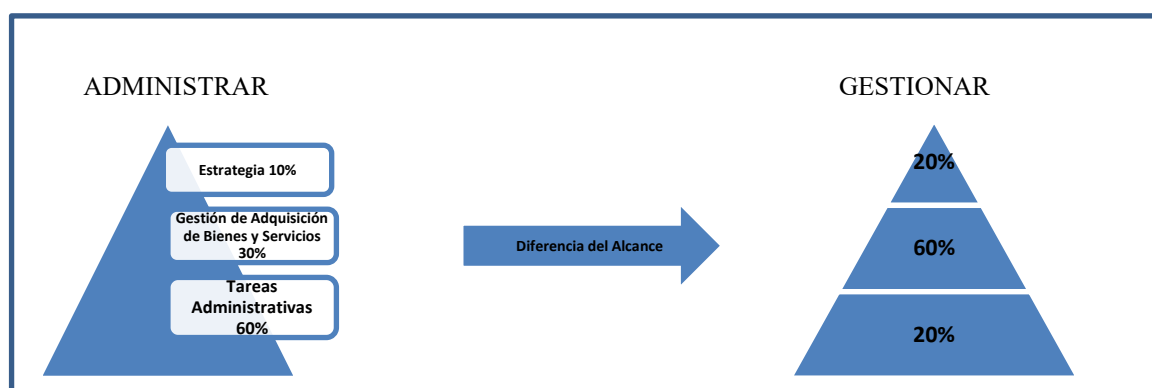
### 4. MARCO DE RESULTADOS

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. Administración y Gestión del Crédito Externo

El Ministerio de Educación, además de administrar sus operaciones regulares de acuerdo a su naturaleza ejecuta y controla proyectos de Inversión Pública, dando énfasis a la gestión de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios. La Diferencia del alcance de responsabilidades del Director General de Asuntos Administrativos y el Coordinador del Programa se expone en el siguiente Gráfico N° 3.

**GRÁFICO 3: ALCANCE Y RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DEL PROYECTO**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Al ejecutar el proyecto planteado, periódicamente mediante la Unidad Ejecutora del Proyecto UGP. deben planear, organizar, a través del Director General de Asuntos Administrativos, dirigir, ejecutar y controlar mediante el Coordinador, aplicando las Normas, Políticas Fiduciarias y de Adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo y los Sistemas de Administración y Control Gubernamental en el cumplimiento de los objetivos establecidos y planteados en el Contrato de Préstamo.

En ese marco, el Contrato de Préstamo Nro. 2828/BL-BO, de febrero de 2013 y el Reglamento Operativo en su capítulo II, establece que los objetivos del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva son los siguientes:

#### 4.1.1.1. Análisis de los Objetivos del Contrato de Préstamo

##### Objetivo General

Apoyar a la Implementación de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva AESCP conforme a los lineamientos establecidos en la nueva Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez.

##### Objetivo Especifico

Apoyar a la Implementación del Bachillerato Técnico Humanísticos BTH que atienda las condiciones y características predominantes en el país a través de las siguientes acciones y modalidades educativas:

- Tres Módulos Tecnológicos Productivos MPT, en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz que ofrezcan BTH. De las Unidades Educativas circundantes de la zona urbana
- Once Núcleos Tecnológicos Productivos NTP, de carácter internado y compuesto por aulas y talleres ubicados en el área rural y poblaciones intermedias.
- Cuarenta y Uno Talleres Tecnológicos Productivos TTP, del área rural distribuidos en los departamentos del país.
- Una propuesta de gestión pedagógica comunitaria e institucional para el BTH.
- Un sistema de evaluación y monitoreo para la implementación del BTH.

Para lograr los objetivos, el Programa ha sido estructurado por 3 componentes desarrollados de la siguiente forma:

Componente 1. Apoyo a la gestión comunitaria, institucional y pedagógica de la ESCP. Este componente se desarrollará a través de dos líneas de acción:

En la primera línea de acción, se llevarán a cabo 52 diagnósticos participativos y 3 estudios de mercado, mediante los cuales se identificarán las necesidades, vocaciones y potencialidades productivas en los municipios beneficiados como insumo para la oferta educativa técnica. Estos diagnósticos y estudios servirán para elaborar un plan estratégico educativo, definir participativamente la nueva oferta técnica de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva ESCP, recuperar técnicas y tecnologías productivas ancestrales y diseñar los Proyectos socio-productivos a desarrollarse en los Centros Educativos de Formación Integral Técnico Humanística CEFITH y los núcleos educativos participantes, guiando la construcción de la infraestructura, la dotación de equipamiento y la formación docente.

La segunda línea de acción, apoyará la formación de maestros y maestras en el enfoque y la práctica del nuevo modelo educativo, la ESCP y el BTH. Con recursos del Programa se complementará la capacitación implementada por el ME en el PROFOCOM, a través de dos estrategias de formación: formación técnica especializada a maestros y maestras en servicio (reconversión de maestros), (el PROFOCOM actual no incluye formación en las salidas técnicas) y la formación en el nuevo modelo educativo a egresados y titulados de carreras técnicas (profesionalización). Se espera capacitar a 2.000 maestros.

La formación será a nivel de licenciatura y desarrollada por las 27 Escuelas Superiores de Formación de Maestros (ESFM), como exige la nueva ley en coordinación con otras instituciones de formación técnica superior y alternativa de los 9 departamentos del país, otorgando una especialidad en alguna de las áreas de BTH.

Con los recursos del programa se contratará a dos equipos de consultores para acompañar cada una de las estrategias de formación que trabajarán en coordinación con la Dirección General de Formación de Maestros y la ESFM.

#### Productos del Componente 1

- Consejos Educativos Social Comunitarios y diagnósticos participativos sobre necesidades, vocaciones y potencialidades productivas realizados.
- Maestros formados en áreas técnica tecnológicas (reconversión).

- Egresados y titulados de carreras técnicas tecnológicas formados en el nuevo modelo educativo (profesionalización).

## Componente 2. Construcción y equipamiento para el BTH.

Este componente tiene como finalidad poner en marcha tres modalidades del BTH. Con base en los diagnósticos elaborados en el Componente 1, se realizará:

- La pre-inversión, construcción, supervisión y el equipamiento de 3 CTE (Módulos Técnico Tecnológico-MTT) en La Paz (El Alto), Santa Cruz y Cochabamba;
- La pre-inversión, construcción, supervisión y el equipamiento de aproximadamente 11 CEFITH, con carácter de internado y compuestos por aulas y talleres, ubicados en el área rural y poblaciones intermedias (15.000 a 50.000 habitantes); y
- El equipamiento de talleres tecnológicos en aproximadamente 41 núcleos educativos del área rural (hasta 15.000 habitantes) distribuidos en los 9 departamentos del país.

Los Centros Tecnológicos Educativos CTE ofertarán al menos cuatro salidas técnicas del BTH a aproximadamente de 8 a 16 unidades educativas circundantes con un rango de 60 a 600 estudiantes en los cuatro últimos cursos del nivel secundario, beneficiando aproximadamente 15.840 estudiantes, asumiendo un promedio de 330 estudiantes por unidad. Los CTE contarán con aproximadamente 2.000 m<sup>2</sup> de terreno. Se construirán talleres, espacios para administración, secretaría, sala de profesores, sanitarios, depósitos y portería. Con el objetivo de facilitar el traslado de los estudiantes de las unidades educativas a los CTE y viceversa, con recursos del Programa, se comprarán 11 buses por CTE.

En los CEFITH, además de la construcción y equipamiento de talleres y espacios de aprendizaje, se construirán y equiparán aulas e internados (dormitorios, comedores, y espacios recreativos). Contarán con 4.000 m<sup>2</sup> de terreno. Se establece una media de 400 estudiantes por centro, beneficiando así apropiadamente a 5.600 estudiantes.



A los aproximadamente 41 núcleos educativos del área rural se les proporcionará maquinarias, equipos, herramientas e instrumentos y mobiliario necesarios para equipar los talleres tecnológicos. Los núcleos elegibles contarán con una cobertura de 60 a 180 estudiantes matriculados en los últimos cuatro años de la ESCP. Con una media de 120 estudiantes por núcleo, se calcula beneficiar a 4.560 estudiantes.

#### Productos del Componente 2:

- Estudios de pre inversión para El Alto, Cochabamba y Santa Cruz realizados
- Estudios de pre inversión para 14 CEFITH realizados
- CTE (MTT) de los municipios de EL Alto, Cochabamba y Santa Cruz construidos y equipados
- CEFITH (NTP) construidos y equipados
- Núcleos Educativos (TTP) en áreas rurales con talleres técnico tecnológicos equipados

#### Componente 3. Sistema de monitoreo y evaluación del BTH.

Este componente está orientado a fortalecer el actual Sistema de Información Educativa (SIE) del ME. complementando con información sobre especialidades tecnológicas productivas, espacios de aprendizaje comunitarios, comunidades, entre otros en el marco del BTH, así como también a evaluar las estrategias de implementación, procesos de formación y los resultados e impactos del presente Programa. Este componente financiará la elaboración e implementación de un módulo complementario del SIE, y el monitoreo y evaluación de resultados e impactos del BTH y del Programa.

#### Productos del Componente 3:

- Línea de base del Programa realizada
- Sistema de información educativa SIE complementada con información sobre especialidades tecnológicas productivas, comunidades y otros del BTH.

- Evaluación de los procesos de formación de maestros (reconversión y profesionalización) realizada.
- Evaluación de carácter cuantitativo y cualitativo de las (3) estrategias de implementación del BTH realizadas.
- Evaluación de impacto del Programa realizada.

El Programa cubrirá los 9 departamentos del Estado Plurinacional. Estará localizado en 55 municipios del área urbana y rural, serán elegidos por el Ministerio de Educación en base a los criterios de elegibilidad, además considerando los rangos de estudiantes, establecidos para las 3 estrategias de implementación. Se ha obtenido un total aproximado de 26.000 estudiantes beneficiarios directos, distribuidos de la siguiente forma.

#### **CUADRO 15: ESTUDIANTES BENEFICIARIOS**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estudiantes</b>
Centro CTF (MTP)	3	15,840
Centro CEFITH (NTP)	11	5,600
Núcleos Educativos (TTP)	41	4,560
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>26,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos general del Plan de Monitoreo de Resultados PMR. El ciclo de vida del proyecto es de cinco años, inicio el 15 de mayo de 2013 fecha de aprobación por ley, el cual debería concluir el 15 de mayo de 2018.

Bajo las consideraciones descritas en los párrafos precedentes y enmarcados en los objetivos, el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva mediante la Unidad de Gestión del Programa (UGP), al inicio del Proyecto y en cada gestión elabora, modifica y actualizan el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y el Plan Operativo Anual (POA) en el Project. Instrumentos que permite formular los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, en base a Componentes, Tiempos, Actividades y Tareas, los cuales se exponen de la siguiente forma. Cuadro N° 16

## CUADRO 16: PLAN DE EJECUCIÓN PLURIANUAL PEP.

### MINISTERIO DE EDUCACIÓN VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN REGULAR PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA

Gestión 2014 al 2018  
(Importes Expresados en Dólares Americanos)

CREDITO BID 2828/BL-BO

COMPONENTES	PRESUPUESTO VIGENTE	PROGRAMACIÓN FINANCIERA POR GESTIONES				
		2014	2015	2016	2017	2018
1.- Gestión Institucional y Pedagógica	279,405	148,425	130,980			
2.- Construcción y Equipamiento TTP,NT	20,283,380	144,615	310,832	4,437,951	11,850,250	3,573,235
3.- Sistemas de Monitoreo y Evaluación	1,301,404	78,098	29,847	623,146	54,472	559,991
4.- Administración del Programa	1,912,395	114,468	256,275	328,885	384,281	780,599
<b>TOTALES</b>	<b>23,776,584</b>	<b>485,606</b>	<b>727,934</b>	<b>5,389,982</b>	<b>12,289,003</b>	<b>4,913,825</b>

Fuente: Presupuesto establecido en el PEP, 2018

El Plan de Ejecución Plurianual PEP del que se extrae el Plan de Adquisiciones Multianual en el SEPA y el Plan Financiero Multianual, son herramientas para realizar la planificación por el ciclo de vida del proyecto, la administración de estos instrumentos están establecidos en las Normas y Políticas Fiduciarias del Banco Interamericano de Desarrollo y son considerados de uso y cumplimiento obligatorio en los proyectos con financiamiento externo, además con base en estos documentos se debe elaborar el Programa Operativo Anual y el Presupuesto por partidas compatibilizados con el Plan Estratégico del Ministerio de Educación.

Seguimiento y Control del Financiador BID.

De acuerdo a la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID OP-273-6, para administrar los recursos financiados por el BID, el ejecutor debe cumplir seis principios y 10 requisitos detallados.

Alcance. - Para el Banco gestión financiera comprende una serie de sistemas y entre los principales: Presupuesto, Tesorería, Información Contable y Financiera, Controles Internos y Externos.

Principios. - Que rigen la gestión financiera son: Legalidad, Integridad, Economía, Eficiencia, Eficacia y Transparencia.

Requisitos. - El Banco considera necesario que se dé cumplimiento, de manera específica, a los diez requisitos y que deben ser leídos, interpretados y aplicados por el prestatario, estos requisitos son:

1. Elegibilidad de Gasto
2. Gestión de Desembolsos.
3. Rendición de Cuentas del uso de los Recursos del Proyecto
4. Supervisión Financiera del Proyectos.
5. Sistemas de Información Financiera de Proyectos
6. Control Interno
7. Auditores Externos Independientes de los Proyectos. -
8. Auditoría Financiera Externa de los Proyectos.
9. Prácticas Prohibidas
10. Transparencia.

Supervisión de la Ejecución del Proyecto.

De acuerdo a lo establecido en el Capítulo IV, numeral 4.1.4. del Reglamento Operativo del Programa, las funciones y responsabilidades de la ejecución, seguimiento y supervisión del proyecto están a cargo de:

Viceministro de Educación Regular, tiene las siguientes responsabilidades:

- Establecer las directrices técnicas para lograr el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Supervisar la ejecución general de programa para el logro de los objetivos propuestos.
- Aprobar el PEP, POA, PA. y sus modificaciones.
- Presentar informes semestrales de progreso y los estados financieros auditados EFA.

Director General de Educación Secundaria, tiene las siguientes responsabilidades:

- Implementar las directrices técnicas para el lograr el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Apoyar y supervisar estratégica y técnicamente y velará para que el programa guarde consistencia con el modelo educativo socio comunitario productivo y las políticas de educación.

Coordinador General, tiene las siguientes responsabilidades:

- Elaborar y planificar la estrategia de ejecución de las actividades del programa, priorizando su importancia, impacto, riesgo y oportunidad.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas del programa
- Coordinar la elaboración y/o gestión de cambios en el PEP, POA y PA, para la aprobación del Viceministro.
- Coordinar la implementación del programa y las actividades establecidas en el PEP.
- Gestionar aspectos técnicos que son requeridos y necesarios para la ejecución del programa.
- Remitir a través del Viceministerio de Educación Regular el presupuesto Dirección General de Planificación para su inscripción en el POA.
- Supervisar la gestión de los especialistas del programa.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en el contrato de préstamo.
- Llevar a cabo cualquier actividad que se requiera, dentro de sus competencias para el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Presentar la rendición de cuentas y estados financieros auditados.

Dirección General de Asuntos Administrativos, tiene las siguientes responsabilidades:

- Apoyar en aspectos de carácter administrativo y financiero en la ejecución del programa.
- Solicitar información relacionada a la ejecución del programa.
- Supervisar los aspectos administrativos y financieros de la ejecución del programa.
- Monitorear a la Unidad de Gestión del Programa en el cumplimiento de sus funciones, para el logro de los objetivos del programa.

- Inscribir los recursos necesarios en el presupuesto general del estado

Dirección General de Planificación, tiene las siguientes responsabilidades:

- Proporcionar directrices para la elaboración del POA del programa.
- Consolidar el POA del programa.
- Instruir y proporcionar los instrumentos para el seguimiento del POA.
- Coordinar la elaboración y manejo de los indicadores educativos.
- Coordinar el levantamiento de información necesaria para la elaboración de indicadores.

De acuerdo a las responsabilidades asignadas y narradas en los párrafos precedentes, las siguientes direcciones y unidades son responsables de realizar la supervisión, evaluación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato de préstamo, que se muestran en el Cuadro N° 17.

CUADRO 17: MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL PROGRAMA

<b>PROGRAMACIÓN</b>	<b>VER</b>	<b>DGES</b>	<b>COR</b>	<b>DGAA</b>	<b>DGP</b>
	<b>Viceministro de Educación Regular</b>	<b>Dirección General de Educación Secundaria</b>	<b>Coordinador General del Programa</b>	<b>Dirección General de Asuntos Adm.</b>	<b>Dirección General de Planificación</b>
PEP	A	C	E	C	A
POA	A	S	E	C	A
OBJETIVOS	S	S	P.I.	S	P.I.

Fuente: Elaboración Propia

Referencias: A: Aprueba

C: Colabora

E: Elabora

S: Supervisa

P.I: Presenta Informe

Realizado el análisis de las funciones y responsabilidades para el seguimiento y supervisión de los objetivos del proyecto, el Ministerio de Educación mediante la Dirección General de

Planificación y la Unidad de Gestión del Programa presenta el siguiente informe de avance del programa operativo anual de la gestión 2018.

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA  
PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA  
SEGUIMIENTO AL POA GESTIÓN 2016

Trascurrido la gestión 2018 la Dirección de Planificación ha realizado el seguimiento y evaluación del POA gestión 2018, en base a los instrumentos normativos y a, contenido información de los programas y proyectos de las diferentes unidades organizacionales los cuales permitirán una oportuna toma de decisiones de las autoridades ejecutivas del Ministerio de educación

#### Introducción

El Programa de Operaciones Anual, describe las actividades a realizarse en la gestión 2018, en el marco de los Pilares de la Agenda Patriótica 2025, Plan de Desarrollo Económico Social y bajo los lineamientos políticos y sociales que se establecen en la Ley Avelino Siñani-Elizardo Pérez, permitiendo identificar, analizar y medir las variables que proporcionarán información del sistema educativo, para tomar medidas que incidan en su desarrollo

El principal rol del Estado Plurinacional de Bolivia es garantizar el derecho a la educación tal como lo establece del artículo 17 de la Constitución Política del Estado, que a la letra dice:

“Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación. “

Asimismo, las atenciones a las características principales del derecho a la educación se ven reflejadas en el capítulo sexto Art. 77 de la CPE, del cual se pueden extraer los siguientes aspectos:

“La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla”

“El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.”

En este contexto es necesario realizar el seguimiento a la planificación del accionar del Ministerio de Educación, las Unidades Funcionales y los Proyectos para el año 2018 con el fin de:

- Mejorar la gestión, a través de la concreción de la planificación en operaciones anuales en función a sus capacidades y la disponibilidad real de recursos.
- Mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos del sector educativo para cumplir su misión y responder a las exigencias emergentes.
- Establecer los principales lineamientos para el corto plazo (POA) y su relación con el Plan de Desarrollo Económico Social constituyendo un aporte valioso a la gestión por resultados.

Para realizar un análisis más adecuado el Ministerio de Educación determino cual es la Misión enfocada al área educativa y su visión para saber dónde quiere llegar en el ámbito educativo en nuestro país, el cual detallo a continuación.

#### MISIÓN:

“Diseñar, implementar y ejecutar políticas, estrategias educativas inclusivas, equitativas, intraculturales, interculturales, plurilingües, científicas, técnica - tecnológica, de calidad, con participación social desde el ámbito territorial, comunitario productivo y descolonizador a través del Sistema Educativo Plurinacional”.

#### VISIÓN:

“El Ministerio de Educación garantiza una educación productiva comunitaria y de calidad para todas y todos, con pertinencia sociocultural, contribuyendo a la construcción de una sociedad justa, en equilibrio y relación armónica con la naturaleza que sustenta el desarrollo plurinacional para vivir bien, como entidad modelo de gestión participativa y transparente”.



La Unidad de Gestión del Programa, mediante la Dirección General de Planificación y con el propósito de transparentar y socializar los logros y avances obtenidos en la gestión 2018, ha realizado el siguiente informe de evaluación, seguimiento supervisión del Programa Operativo Anual 2018, en base al siguiente cuadro detallado N° 18.

**CUADRO 18: INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**GESTIÓN 2018**

OBJETIVOS DE GESTIÓN ESPECÍFICO	COMPONENTES	LÍNEA BASE	RESULTADOS ALCANZADOS
Apoyar a la implementación de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, conforme con los lineamientos establecidos en la nueva Ley de Educación "Avelino Siñani - Lizardo Pérez".	<b>Componente N° 1</b> <b>Gestión Institucional y Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 Diagnósticos participativos y 3 estudios de mercado</li> <li>• 2000 Maestros capacitados en BTH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 Diagnósticos participativos y 3 estudios de mercado</li> </ul>
	<b>Componente N° 2</b> <b>Construcción y Equipamiento para el BTH</b>	Se equiparán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 41 Talleres Tecnológicos Productivos</li> <li>• 11 Núcleos Tecnológicos Productivos</li> <li>• 3 Módulos Tecnológicos Productivos</li> </ul>	Se Lograron alcanzar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 Talleres Tecnológicos Productivos</li> <li>• 9 Núcleos Tecnológicos Productivos</li> <li>• 2 Módulos Tecnológicos Productivos (90% restante)</li> </ul>
	<b>Componente N° 3 Sistema de Monitoreo y Evaluación</b>	Línea Base del Programa realizada	Desarrollo de la Línea base realizada, faltan ajustes finales
	<b>Componente N° 4</b> <b>Administración del Programa</b>	El 100 % Ejecutado de los gastos administrativos	El 100 % Ejecutado de los gastos administrativos

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

CUADRO 19: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL POA.

Tipo de documento	Título	Contenido	Resultados
Informe de Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual POA.	Administración y Gestión del Crédito Externo	<p><b>Componente N° 1 Gestión Institucional y Pedagógica</b></p> <p><b>Se Lograrán:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 Diagnósticos participativos y 3 estudios de mercado</li> <li>• 2000 Maestros capacitados en BTH</li> </ul> <p><b>Se logró:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó 55 diagnósticos participativos 3 más de los previsto y 3 estudios de mercado</li> <li>• No se capacito los 2000 maestros en BTH, no se logró el objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ese contexto y analizando el comportamiento del avance físico del proyecto, se deduce que no se lograron los objetivos previstos en cada componente, se puede aseverar que la capacidad de ejecución del proyecto no cumple con las expectativas planteadas al inicio de cada periodo y del proyecto en su integridad como tal. En ese sentido, queda la incertidumbre si el proyecto cumplirá con el impacto esperado en el medio en que se desarrolló.</li> <li>• El balance de lo ejecutado físicamente en compatibilidad con el impacto social como objeto del proyecto debe ser de consideración de un análisis de la información física. Para tal fin es necesario realizar un examen pormenorizado de los beneficios generados y de la capacidad de producción de los servicios y la proyección con relación al crecimiento demográfico que se presenta como beneficiarios directo de la ejecución del proyecto de inversión.</li> <li>• Además de acuerdo al ciclo de vida del programa esta debería concluir el 15 de mayo de 2018 fecha que no se cumplió,</li> </ul>
		<p><b>Componente N° 2 Construcción y Equipamiento para el BTH</b></p> <p><b>Se equiparán:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 41 Talleres Tecnológicos Productivos</li> <li>• 11 Núcleos Tecnológicos Productivos</li> <li>• 3 Módulos Tecnológicos Productivos</li> </ul> <p><b>Se Lograron alcanzar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 Talleres Tecnológicos Productivos</li> <li>• 9 Núcleos Tecnológicos Productivos</li> <li>• 2 Módulos Tecnológicos Productivos (90% restante)</li> </ul>	
		<p><b>Componente N° 3 Sistema de Monitoreo y Evaluación</b></p> <p><b>Se Desarrollará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Base del Programa realizada</li> </ul> <p><b>Se logró:</b></p> <p>Desarrollo de la Línea base realizada, faltan ajustes finales</p>	

		<p><b>Componente N° 4 Administración del Programa</b></p> <p><b>Se Ejecutará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % Ejecutado de los gastos administrativos</li> </ul> <p><b>Se Ejecutó:</b></p> <p>El 90 % Ejecutado de los gastos administrativos</p>	<p>porque la ejecución financiera al 31 de diciembre 2018 expone un avance del 51%, según el Cuadro N° 22 de la página N° 95.</p>
--	--	---	---

En conclusión, en base al análisis del informe sobre la administración de gestión del crédito externo y de acuerdo a las consideraciones de los cuadros precedentes se puede observar que, el programa no considera la gestión de riesgos como un instrumento para alinear el riesgo con la estrategia, el desempeño y rendimiento del programa para lograr los objetivos establecidos en el contrato de préstamo.

#### 4.1.1.2. Análisis de los Estados Financieros Auditados 2018

Cláusula 5.03 del Contrato de Préstamo, establece que. El prestatario se compromete a que, por intermedio del Organismo Ejecutor se presenten, dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico del Organismo Ejecutor y durante el plazo para desembolsos del Financiamiento, los estados financieros auditados del Programa debidamente dictaminados por una firma de auditoría independiente aceptable al Banco.

Considerando la afirmación del párrafo precedente, La Unidad de Gestión del Programa UGP en base a la ejecución financiera de los recursos programados en el POA. tiene la responsabilidad de preparar y presentar los Estados Financieros Auditados EFA al Banco Interamericano de Desarrollo hasta 120 días posteriores al cierre de la gestión fiscal, dichos estados financieros son los siguientes:

- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Inversiones Acumuladas
- Notas Explicativas
- Declaración sobre el Control Interno del Proyecto
- Otros Informes o Detalles de Transacciones.

Los Estados Financieros, de acuerdo a los estándares internacionales de contabilidad NIC.NIIF, deberán proporcionar información adecuada y suficiente sobre la fuente y usos de fondos vinculados con los objetivos y actividades financiadas por el Banco.

En la siguiente matriz se realizó el análisis de los Estados Financieros Auditados de la gestión 2018, con el propósito de verificar si estos exponen el logro de los objetivos del contrato de préstamo, detalle Cuadro N° 20

CUADRO 20: EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS EFA.

Gestión	Objetivos del Contrato de Préstamo (*)	Informes de Auditoría Interna (**)	Informes de Auditoría Externa (***)	Informes Sobre Comentarios y Recomendaciones de Control Interno (****)	Evaluación y Comparación
2018	<p>El objetivo general. Apoyar la implementación de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva AESCP. conforme con los lineamientos establecidos en la nueva Ley de Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”.</p> <p>El objetivo específico. Apoyar la implementación del Bachillerato Técnico Humanístico BTH. que atienda las condiciones y características</p>	<p>INFORME UAI INF S N° 01/2019</p> <p>Se recomienda al Señor Ministro de Educación a través del Viceministerio de educación Regular instruir al Coordinador General del BID, cumplir con los procedimientos de control respecto a la verificación física de los bienes adquiridos antes de la emisión del informe de conformidad, establecidos en el Manual de Operaciones del BID, y/o en su caso se deje evidencia de los</p>	<p>Dictamen del Auditor Independiente</p> <p>Opinión: Hemos auditados los Estados financieros del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, Componentes 1,3,4 y Subcomponente 2.2, Ejecutado por el Ministerio de Educación dependiente del Viceministerio de Educación Regular y financiado con recursos provenientes del Contrato de Préstamo N 2828/BL-</p>	<p>1. Ausencia de alguna documentación de respaldo en proceso de adquisiciones de equipamiento educativo</p> <p>2. Recomendaciones para actualizar el inventario del equipamiento escolar de los Módulos Tecnológicos Productivos y Equipamiento de Laboratorios de las unidades educativas adquiridas con recursos del programa.</p>	<p>1. el Objetivo General y los Objetivos Específicos se deben lograr y cumplir en los cinco años de vida del Proyectos.</p> <p>2. Los Informes de Auditoría Interna está más enfocados al Control Interno enmarcados en el Art. 15 la Ley 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental, esta no menciona si se lograron los Objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo.</p>

	<p>predominantes en el país, a través de las siguientes acciones y modalidades educativas: Tres Módulos Tecnológicos Productivos en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz que ofrezca el BTH.</p> <p>Once Núcleos Tecnológicos Productivos compuesto por talleres ubicados en el área rural para el BTH.</p> <p>Cuarenta y Uno Talleres Tecnológicos Productivos en Núcleos Educativos del área rural distribuidos en los departamentos del país para el BTH.</p>	<p>procedimientos alternativos aplicados de tal forma que permita tener la certeza de que los bienes entregados a los beneficiarios son los requeridos y cumplen con la condiciones de compra,</p>	<p>BO del Banco Interamericano de Desarrollo, los cuales comprenden el Estados de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados por el ejercicio terminados el 31 de diciembre 2018 y el Estados de Inversiones Acumuladas al 31 de diciembre 2018 y, así como las notas explicativas a los estados financieros que incluyen en resumen de las políticas contables significativas.</p> <p>En nuestra opinión, los Estados Financieros adjuntos del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria</p>		<p>3. El Control Externo Posterior está más dirigido a la Razonabilidad de los Estados Financieros, la Evaluación del Sistema de Control Interno y el Cumplimiento de las Normas y Políticas Fiduciarias del Financiador, no considera la objetividad del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Productiva como el elemento principal para conocer si estos recursos se ejecutaron de acuerdo al objetivo principal del Proyecto.</p> <p>4.- El Control Interno está encaminado a realizar comentarios y</p>
--	---	--	--	--	---

			<p>Productiva, Componentes 1,3,4 y Subcomponente 2.2, han sido preparados, en todos sus aspectos materiales, de acuerdo con las disposiciones sobre información financiera establecidas en el Contrato de Préstamo N 2828/BL-BO suscrito entre el Estado Plurinacional de Bolivia y el Banco Interamericano de Desarrollo BID. y en el Instructivo de Informes Financieros Auditados y Gestión de Auditorías Externa de las Operaciones Financiadas por el Banco Interamericano de desarrollo</p>		<p>recomendaciones de los procesos de adquisiciones sobre la entrega del equipamiento a los destinatarios, falta de aplicación a ciertas cláusulas del contrato de préstamo, plan de adquisiciones no actualizada. No menciona las pruebas al plan ejecutivo, planificación estratégica, POA y el impacto de los recursos en el proyecto de referencia</p> <p>5.- Ninguno de los Estados Financieros Auditados revela si se lograron los objetivos previstos en el Contrato</p>
--	--	--	---	--	---

					de Préstamo, Planificación Estratégica y el Programa Operativo Anual.
--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

(\*) Objetivos Establecidos en el Contrato de Préstamo del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva por la vida del Proyecto

(\*\*) Informes de Auditoria Interna del Ministerio de Educación (Gestión 2018)

(\*\*\*) Informes de la Auditoria Externa realizado por Firmas Auditoras contratadas por el Ejecutor y aprobadas por el BID. (Gestión 2018)

(\*\*\*\*) Informes de Control Interno realizado por Firmas Auditoras contratadas por el Ejecutor y aprobadas por el BID. (Gestión 2018)



## MATRIZ DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

**CUADRO 21: ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS EFAs GESTIÓN 2018**

Tipo de documento	Título	Contenido	Resultados
Estados Financieros Auditados EFAs Gestión 2018	Análisis de los Estados Financieros Auditados gestión 2018	<p><u>Informe de Auditoría Interna UAI INF N° 01/2019:</u></p> <p>Se recomienda al Señor Ministro de Educación a través del Viceministerio de educación Regular instruir al Coordinador General del BID, cumplir con los procedimientos de control respecto a la verificación física de los bienes adquiridos antes de la emisión del informe de conformidad, establecidos en el Manual de Operaciones del BID, y/o en su caso se deje evidencia de los procedimientos alternativos aplicados de tal forma que permita tener la certeza de que los bienes entregados a los beneficiarios son los requeridos y cumplen con la condiciones de compra,</p>	<p>El Informes de Auditoría Interna está más enfocados al Control Interno enmarcados en el Art. 15 la Ley 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental, esta no menciona si se lograron los Objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo.</p>
		<p><u>Dictamen del Auditor Independiente:</u></p> <p>Opinión: Hemos auditados los Estados financieros del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, Componentes 1,3,4 y Subcomponente 2.2, Ejecutado por el Ministerio de Educación dependiente del Viceministerio de Educación Regular y financiado con recursos provenientes del Contrato de Préstamo N 2828/BL-BO del Banco Interamericano de Desarrollo, los cuales comprenden el Estados de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados por el ejercicio terminados el 31 de diciembre 2018 y el Estados de Inversiones Acumuladas al 31 de diciembre 2018 y, así como las notas explicativas a los estados financieros que incluyen en resumen de las políticas contables significativas. . En nuestra opinión, los Estados Financieros adjuntos del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, Componentes 1,3,4 y Subcomponente 2.2, han sido preparados, en todos sus aspectos materiales, de acuerdo con las disposiciones sobre información financiera establecidas en el Contrato de Préstamo N 2828/BL-BO suscrito entre el Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de Bolivia y el Banco</p>	<p>El Control Externo Posterior está más dirigido a la Razonabilidad de los Estados Financieros, la Evaluación del Sistema de Control Interno y el Cumplimiento de las Normas y Políticas Fiduciarias del Financiador, no considera la objetividad del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Productiva como el elemento principal para conocer si estos recursos se ejecutaron de acuerdo al objetivo principal del Proyecto.</p>

	Interamericano de Desarrollo BID. y en el Instructivo de Informes Financieros Auditados y Gestión de Auditorías Externa de las Operaciones Financiadas por el Banco Interamericano de desarrollo	
	<u>Informe Sobre Comentarios y Recomendaciones de Control Interno:</u>  1. Ausencia de alguna documentación de respaldo en proceso de adquisiciones de equipamiento educativo 2. Recomendaciones para actualizar el inventario del equipamiento escolar de los Módulos Tecnológicos Productivos y Equipamiento de Laboratorios de las unidades educativas adquiridas con recursos del programa.	El Control Interno realiza comentarios y recomendaciones de los procesos de adquisiciones sobre la entrega del equipamiento a los destinatarios, falta de aplicación a ciertas cláusulas del contrato de préstamo, plan de adquisiciones no actualizada. No menciona las pruebas al plan ejecutivo, planificación estratégica, POA y el impacto de los recursos en el proyecto de referencia

En conclusión, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos se ha podido determinar que, en ninguno de los documentos focalizados en el problema, Estados Financieros Auditados EFAs., Informes de Auditoría Interna y Externa al 31 de diciembre de la gestión 2018 y Control Interno, no exponen ni revelan el logro de las metas y objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, si bien explica que los recursos fueron administrados correctamente pero no justifica la objetividad del proyecto.

El Banco Interamericano de Desarrollo establece Políticas, Normas Fiduciarias y Controles Rígidos para la ejecución del Proyecto de Inversión, en ninguno de los mismos propone demostrar el logro de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo.

#### 4.1.1.3. Gestión por Resultados y Alcance de la Ley N° 1178.-

Ley de Administración y Control Gubernamental Ley N° 1178 Artículo 1, instaura que la presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, y que en el Inc. c) determina lo siguiente: Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.

Además, en su Artículo 12 Inc. b) describe, que la contabilidad integrada identifique cuando sea relevante, el costo de las acciones del estado y mida los resultados obtenidos.

#### Seguimiento y Evaluación Presupuestaria

Las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos RS. 225558, en su Art. 12, establece que la elaboración y ejecución del presupuesto, es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de todos los servidores públicos, así mismo en su Art. 29 funda, que deberá considerar la relación con la ejecución física prevista en el programa operativo anual, además en su Art. 30, cada entidad y órgano público deberá efectuar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.

Bajo esas consideraciones, el Ministerio de Educación mediante el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva ejecuta los gastos y realiza el seguimiento y evaluación presupuestaria por partidas mediante el Sistema de Información y Gestión de Empleo SIGEP y el Sistema de Administración de Proyectos SIAP-BID por componentes, los cuales se exponen en el Cuadro N° 22.

#### CUADRO 22: ESTADOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTO GESTIONES (2013-2018)

##### MINISTERIO DE EDUCACIÓN - VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN REGULAR PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA

(Importes Expresados en Bolivianos)

Detalle	Presupuesto Asigando	Ejecución	Saldo por Ejecutar	Porcentaje de Ejecución
Getión 2013	205,800	4,775	201,025	2%
Getión 2014	11,048,977	3,394,268	7,654,709	31%
Getión 2015	15,307,342	4,200,765	11,106,577	27%
Getión 2016	42,560,275	7,250,158	35,310,117	17%
Getión 2017	44,150,964	32,955,197	11,195,767	75%
Getión 2018	93,558,218	58,583,325	34,974,893	63%
Totales	206,831,576	106,388,488	100,443,088	51%

Fuente: Importes extraídos del SIGMA y SIGEP, Gestiones 2013 al 2018)

Con la finalidad de realizar un análisis global del comportamiento de la ejecución presupuestaria del programa, se consideró importes globales, debido que el objeto de estudio no es realizar un examen detallado al cumplimiento de la ejecución del presupuesto. En ese marco asciendo referencia al Cuadro N° 22 y analizando la ejecución de las seis gestiones 2013 al 2018, se asignado un presupuesto de Bs. 206.831.576 y solo se logró ejecutar Bs 106.388.488 en las seis gestiones que representa el 51% algo más de la mitad.

La Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE Ley N° 777 en su Artículo 9, insta que los planes de largo, mediano y corto plazo, así como sus resultados, serán objeto de la supervisión y control externo posterior en el marco de los Artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado, con el acceso irrestricto a la información por parte de cualquier entidad e institución, para verificar los avances y logros en las metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad, así como su articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

CUADRO 23: GESTIÓN POR RESULTADOS Y ALCANCE DE LA LEY N° 1178

Tipo de documento	Título	Contenido	Resultados
		<p><u>Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178</u>            Artículo 1, Inc. c) Establece que, todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.</p>	<p>En ese marco, el proyecto de inversión con financiamiento externo debería rendir cuentas sobre los objetivos y los resultados del programa.</p>
		<p>Artículo 12 Inc. b) describe, que la contabilidad integrada identifique cuando sea relevante, el costo de las acciones del estado y mida los resultados obtenidos.</p>	<p>El proyecto ejecuta y controla la situación financiera mediante el SIGEP y el SIAP-BID, ninguno de los sistemas identifica el costo de las acciones del estado y mide los resultados.</p>

Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178, Constitución Política del Estado y Sistemas de Planificación Integral del Estado N° 777 SPIE.	Gestión por Resultados y Alcance de la Ley N° 1178	<u>Seguimiento y Evaluación Presupuestaria</u> Las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos RS N° 225558, en su Art. 12, establece que la elaboración y ejecución del presupuesto, es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de todos los servidores públicos, así mismo en su Art. 29 funda, que deberá considerar la relación con la ejecución física prevista en el programa operativo anual, además en su Art. 30, cada entidad y órgano público deberá efectuar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo el análisis del Cuadro N° 22, se puede determinar que el proyecto sobre estimaba la programación presupuestaria en cada gestión, inadecuada programación financiera, no se lograban los objetivos previstos financieramente, ya que en los cinco años de vida del programa solo se logró ejecutar el 51%, además existe el riesgo de no lograr los objetivos financieros y físicos establecidos en el contrato de préstamo es Alto.</li> </ul>
		<u>Constitución Política del Estado y Sistema de Planificación Integral del Estado Ley 777 SPIE.</u> La Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE Ley N° 777 en su Artículo 9, instaura que los planes de largo, mediano y corto plazo, así como sus resultados, serán objeto de la supervisión y control externo posterior en el marco de los Artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado, con el acceso irrestricto a la información por parte de cualquier entidad e institución, para verificar los avances y logros en las metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad, así como su articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ese marco, el Ministerio de Educación mediante la Dirección General de Asuntos Administrativos, la Dirección de Planificación y la Unidad y de Gestión del Programa deben realizar la supervisión al cumplimiento de los planes, metas y resultados de corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>

En conclusión y en términos generales, física y financieramente no se logró los objetivos establecidos en el contrato de préstamo, bajo este análisis el programa corre el riesgo de no cerrar en los cinco años según establece el convenio de préstamo y se tendría que ampliar posiblemente uno o dos años más llegando a un costo adicional de deuda para el estado.

#### Conclusión Respecto al Diagnóstico de Financiamiento

En ese contexto y analizando el comportamiento financiero del proyecto, se deduce que por el bajo nivel de ejecución presupuestaria ya sea por partidas y componentes, por los ejercicios presentados en los cuadros precedentes y el análisis de los objetivos del programa, se puede aseverar que la capacidad de ejecución del proyecto no cumple con las expectativas planteadas

al inicio de cada periodo y del proyecto en su integridad como tal. En ese sentido, queda la incertidumbre si el proyecto cumplirá con el impacto esperado en el medio en que se desarrolló.

El balance de lo ejecutado financieramente en compatibilidad con el impacto social como objeto del proyecto debe ser de consideración del examen de la información financiera. Para tal fin es necesario realizar un examen pormenorizado de los beneficios generados y de la capacidad de producción de los servicios y la proyección con relación al crecimiento demográfico que se presenta como beneficiarios directo de la ejecución del proyecto de inversión.

#### 4.1.1.4. Análisis del Control Interno

- Informe COSO I Marco Integrado

El control interno es un proceso efectuado por la administración, la dirección y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de objetivos, a la eficacia y eficiencia de la operaciones y cumplimiento de leyes y normas aplicables. Este Marco tiene cinco componentes que soportan objetivos y requieren su implantación en todas las áreas de la Entidad.

##### 1. Entorno de Control.

Este componente marca la pauta del funcionamiento de una entidad e influye en la concientización del control sobre todo el personal.

##### 2. Evaluación de Riesgos

Las entidades están expuestas a diferentes riesgos externo e internos que deben ser valuados y se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

### 3. Actividades de Control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

### 4. Información y Comunicación

Los sistemas de información generan información operativa, financiera y datos relevantes para la toma de decisiones, se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

### 5. Supervisión.

Es necesario mantener una supervisión continua para probar el adecuado funcionamiento del sistema con evaluaciones periódicas y las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras la dirección y el consejo administrativo deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Por lo anteriormente expuesto se puede mencionar que el enfoque COSO I. Marco Integrado es compatible para que las entidades puedan implantar el control interno. Su limitante es que solamente abarca la parte interna de la organización, desde el ambiente de control, los riesgos, el establecimiento de políticas y procedimientos, la comunicación y la información, hasta la supervisión de su funcionamiento.

- COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresarial Integrando con la Estrategia y Desempeño

Es un instrumento que enfatiza en la importancia de la gestión de riesgos, en la planeación estratégica y la incorporación en toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones, para su aplicación consideran cinco componentes:

## 1. Gobierno y cultura.

El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia y estableciendo responsabilidad de supervisión para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamiento deseado y comprensión del riesgo en la entidad.

## 2. Estrategia y objetivos.

Gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia, los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

## 3. Desempeño.

Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos del proyecto pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona la respuesta al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.

## 4. Revisión y Monitorización.

Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar que tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo, a la luz de cambios sustanciales y que revisiones se necesitan.

## 5. Información, Comunicación y Reporte.

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.



El COSO ERM 2017. Tiene un enfoque mas integral por que avarca desde los valores éticos y la comprensión del riesgo de la entidad, además considera el apetito al riesgo alineando con la estrategia y los objetivos de la organización y así se pueden identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos, este proceso se debe realizar en forma periodica para evaluar el funcionamiento de sus componentes para luego informar sobre la gestión de riesgos a la dirección y los administradores de la entidad.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

CUADRO 24: ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO

Tipo de documento	Título	Contenido		Resultado	
		COSO I	COSO ERM 2017	COSO I	COSO ERM 2017
COSO I Marco Integrado y COSO ERM 2017 Gestión de Riesgo Empresarial Integrando con la Estrategia y Desempeño.	Análisis del Control Interno.	<u>Entorno de Control:</u> Concientización del Control a todo el Personal de la Entidad y Asignación de Autoridad y Responsabilidad	<u>Gobierno y Cultura</u> Comprensión del Riesgo de la Entidad y Establecimiento de Responsabilidades de Supervisión a la Gestión de Riesgos y Valores Éticos	Esta más enfocado en concientizar al personal en control interno	Pone más énfasis en la gestión de riesgos y establece valores éticos al personal
		<u>Evaluación de Riesgos:</u> Riesgos Valorados, Evaluados y Desarrollo de Respuestas	<u>Estrategia y Objetivos:</u> Estrategia y Objetivos deciden todo el equipo y el Apetito al Riesgo se Alinea a estas, así se Identifica, Evalúa y se Responde el Riesgo	Consideran los riesgos internos y externos para ser evaluados y responder	Considera el apetito al riesgo para ser alineados a la estrategia y los objetivos para responder a los riesgos
		<u>Actividades de Control</u> Establecimiento e Implantación de Políticas y Procedimiento para dar respuesta al Riesgo	<u>Desempeño</u> Se Identifican y Evalúan los Riesgos y se Seleccionan la Respuesta al Riesgo	Establece políticas y procedimientos para responder a los riesgos	Identifica y evalúa los riesgo para responder
		<u>Información y Comunicación:</u> Información Operativa y Financiera Relevantes para la Toma de Decisiones	<u>Revisión y Monitorización:</u> Revisión del Funcionamiento de los Componentes de la Gestión de Riesgos en la Vida del Proyecto	Pone énfasis en la información operativa y financiera para la toma de decisiones y comunicar	Revisiones permanentes del funcionamiento de los componentes de la gestión de riesgos

		<u>Supervisión:</u> Supervisión Continua a los Sistemas y Evaluaciones Periódicas para detectar deficiencias del Control Interno e Informar a los Superiores	<u>Información, Comunicación y Reporte:</u> Proceso Continuo para obtener Información Interna y Externa que fluya en todos los Niveles y Direcciones de la Organización	Supervisión continua a los sistemas para detectar deficiencias de control interno	Proceso continuo para obtener información interna y externa para que fluya en toda la entidad
--	--	---	--	---	---

La conclusión del resultado, el COSO I Marco Integrado pone más énfasis en el riesgo al control interno de la entidad, mientras que el COSO ERM 2017 tiene un enfoque más integral porque considera la gestión de riesgos desde valores éticos del personal hasta la estrategia y los objetivos de la entidad.

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con los datos obtenidos mediante el análisis de la observación documental, en base a archivos y fuentes de datos ya existentes, es necesario realizar una propuesta de implementación del COSO ERM 2017, que mejorara la evaluación, seguimiento y supervisión del control interno al cumplimiento de los objetivos al contrato de préstamo.

### 4.2.1. Objetivos del Contrato de Préstamo

Realizado el análisis al seguimiento de los objetivos establecidos en el contrato de préstamo, según el Cuadro N° 19 de la página N° 86 y 87, se pudo evidenciar que no se lograron los siguientes objetivos:

- Capacitar a 2000 maestros en el Bachillerato Técnico Humanístico BTH.
- Equipar 27 talleres tecnológicos productivos.
- Equipar 2 núcleos tecnológicos productivos.
- Equipar 1 módulos tecnológicos productivos.
- Concluir con la línea base del programa.

Considerando que el proyecto debería concluir el 15 de mayo de 2018, no se lograron los objetivos del programa, bajo esas consideraciones se puede aseverar que, los que administran el proyecto no suponen la gestión de riesgos que puede afectar el logro de los objetivos, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todas las unidades y funciones del proyecto.

Al haberse ejecutado el proyecto en una región o un sector en la actividad económica, legal, educativo, salud etc., se supone que estos proyectos tienen un impacto social, generar fuentes de empleo, mejorar la educación, disminución de la tasa de deserción escolar u otros, que puedan ser mensurables y sujetos a evaluación de resultados y de cumplimiento. Sin embargo, por efecto de las costumbres y valores de la sociedad en la región beneficiaria existe el riesgo que el proyecto no haya cumplido con el impacto esperado.

Calificación del Riesgo.

Debido a la causa de incertidumbre sobre la objetividad de la Información Financiera expresados frente a las especificaciones de los objetivos que no fueron objeto de seguimiento al cumplimiento de la planificación, el impacto puede ser catastrófico, que se podría detectar en el mediano o largo plazo cuando se evalúe el impacto del proyecto.

En conclusión, la omisión a la supervisión, seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, generaría responsabilidad por la función pública de acuerdo a lo que establece el Art. 28 del DS. 23318, por omitir el Art. 9 del Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE. y los artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de Bolivia, (2009).

#### 4.2.2. Evaluación de los Estados Financieros Auditados EFAs.

Como la situación económico financiera debe ser de conocimiento general a través del cumplimiento del principio transparencia, se puede advertir que los Estados Financieros básicos del proyecto, deben considerar la siguiente información:

- Estados de Flujo de Efectivo.
- Estados de Inversiones Acumuladas.
- Estados de Ejecución Presupuestaria.
- Cumplimiento del Contrato de Préstamo y el Convenio del Financiamiento y sus Adendas

Verificada la evaluación, según el Cuadro N° 21 de las páginas N° 93 al 94, sobre los Estados Financieros Auditados EFAs. de la gestión 2018, se puede apreciar que los informes están más enfocados a la razonabilidad de los Estados Financieros, Evaluación del Control Interno y cumplimiento de Políticas Fiduciarias del Financiado, no menciona sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo.

El informe de Control Interno realiza comentarios y recomendaciones sobre los procesos de adquisiciones y la entrega de equipamiento educativo a los destinatarios, falta de aplicación a ciertas cláusulas del contrato de préstamo, plan de adquisiciones no actualizada. No menciona las pruebas al plan ejecutivo, objetivos del programa y el impacto de los recursos del proyecto, así mismo no se conoce si se cumplió con el objetivo del proyecto de referencia.

Si bien los gastos han sido realizados mediante el Sistema de Gestión Pública SIGEP. establecido por la Cuenta Única del Tesoro CUT., el registro contable y control presupuestario establecido por el sistema integrado de control de operaciones y complementadas con el registro financiero y contable del Sistema Integrado de Administración de Proyectos SIAP-BID, es posible que el proyecto no cumpla los objetivos trazados establecidos en el Contrato de Préstamo.

Considerando que los recursos del convenio han sido utilizados únicamente para los fines y requisitos establecidos en el acuerdo del contrato de préstamo, está relacionado a los saldos expuestos en el estado de actividades los cuales deben mantener una estrecha relación con el acuerdo de financiamiento y lo planeado en los objetivos tomando en cuenta el marco lógico y la capacidad creada por los costos incurridos y las inversiones realizadas y expuestas en el estado de inversiones acumuladas.

En general los informes cuentan con una opinión donde expresa la razonabilidad, sin embargo, la información de los costos expresados en el estado de inversiones acumuladas no se encuentra respaldada por el efecto de los mismos con el entorno beneficiario.

Calificación del Riesgo.

Existe el riesgo de ocurrencia de que se ejecuten los gastos con las autorizaciones correspondientes desde la solicitud hasta la evaluación final y que no sean ejecutados en función de lo planeado es alto.

Para el proyecto con financiamiento de crédito externo deberían realizarse la supervisión, evaluación y seguimiento de los objetivos considerando la gestión de riesgos, en base a la Implementación del COSO ERM 2017, con la finalidad de conocer si se lograron los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, de forma eficaz y eficiente.

#### 4.2.3. Evaluación de los Resultados de la Investigación.

De los resultados obtenidos se puede determinar que no se realizan la supervisión, evaluación y seguimiento adecuado a los objetivos del programa, además los estados financieros auditados no exponen su cumplimiento de dichos objetivos, estos están más enfocados a la razonabilidad de la información financiera, evaluación del sistema de control interno y cumplimientos de las normas y políticas del financiador:

En ese marco y considerando lo que establece el Artículo 12 Inc. b) de la Ley N° 1178, que la contabilidad integrada identifique cuando sea relevante, el costo de las acciones del estado y mida los resultados obtenidos, y tomado en cuenta la normativa como parte del riesgo inherente de toda entidad gubernamental.

La Ley N° 1178, según opinión solicitada en base a la razonabilidad objetiva, que consiste en regular los Sistemas de Control de los recursos del Estado y su relación a la Ley N° 777 del 21 de enero de 2016 Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE. e Inversión Pública que

estable en su Art. 9 la responsabilidad de realizar el Control Gubernamental a la Planificación de los planes de largo, mediano y corto plazo, así como sus resultados.

Además esta Ley N° 777 menciona que dichos planes serán objeto de supervisión y control externo posterior en el marco de los artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado, con el acceso irrestricto a la información por parte de cualquier entidad e institución, para verificar los avances y logros de las metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad, así como su articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES.

Considerando la aseveración de los párrafos precedentes se establece que existe un alto nivel de incertidumbre, de que los saldos no estén razonablemente expresados por no realizar la supervisión al cumplimiento del objetivo del contrato de préstamo por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de gestión 2018; si bien la administración cumplió con la normativa respecto al control de los recursos, pero no con los objetivos trazados respecto al impacto esperado.

#### 4.2.4. Análisis del Control Interno

De acuerdo al análisis de ambos enfoques, COSO I Marco Integrado y el COSO ERM 2017, conceptualmente son compatibles, por lo que una entidad que inicie la implementación del Control Interno, podría iniciar con el Marco Integrado, sin embargo, es necesario puntualizar diferencias entre ambos, por ejemplo:

El COSO I. Marco Integrado, tiene un enfoque del riesgo de control interno a la ejecución de las operaciones de la entidad, mientras que el COSO ERM 2017 es más integral porque considera el apetito al riesgo para ser alineando con la estrategia, los objetivos y el desempeño en todos los niveles de la organización.

En ese marco, se ve la necesidad de realizar una propuesta de implementación del control interno en base al COSO ERM 2017, a fin de mejorar la supervisión, evaluación y seguimiento del control interno al cumplimiento de los Objetivos del Contrato de Préstamo.

Habiendo cumplido con los objetivos de la investigación llegando a la demostración que los documentos revisados no respaldan el seguimiento a los objetivos e indicadores esperados de impacto social del proyecto financiado con recursos de crédito externo.

Se ha efectuado la evaluación del sistema de control interno al Objetivo General del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, se observó ciertos aspectos muy importantes relacionados al sistema de control interno. Las condiciones reportables comprenden asuntos que llamaran la atención a deficiencias importantes en el diseño u operación del sistema de control interno, que podría afectar adversamente en el logro del objetivo general del programa, además de considerarse como una gestión deficiente y negligente.

#### Condición

El Sistema de Planificación Integral del Estado en su Art. 9, establece que los planes de largo, mediano y corto plazo, así como sus resultados, serán objeto de la supervisión y control externo posterior en el marco de los Artículos 213 y 217 de la Constitución Política del Estado, con el acceso irrestricto a la información por parte de cualquier entidad e institución, para verificar los avances y logros en las metas, resultados y acciones en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economicidad, así como su articulación y concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social. Al respecto no se evidencia que los administradores del proyecto realizan la supervisión y control de los planes de corto, mediano y largo plazo. (SPIE, 2016, p. 8)

#### Criterio

La ley 1778 en el Artículo 19) Instaura, que los sistemas de Control Interno y de Control Externo Posterior, además de procurar la eficiencia de los sistemas de administración, evaluarán el resultado de la gestión tomando en cuenta, entre otros criterios, las políticas gubernamentales definidas por los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.

#### Causa

Omisión en la aplicación de la Constitución Política del Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley N° 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental, la Ley N° 777 Sistema de Planificación Integral del Estado.

Efecto

Incumplimiento de Leyes, Normas y Políticas establecidas en la Administración Pública.

Recomendación

El crédito externo BID 2828/BL-BO, es un préstamo realizado por el Ministerio de Educación, a través del gobierno, con la finalidad de lograr políticas educativas establecidas en la planificación estratégica de la entidad cabeza de sector, por lo tanto estos recursos son considerados como fondos del Estado, bajo esta premisa la administración de los recursos deben ser sujetos a supervisión por los administradores del proyecto, que consideren la implementación del COSO ERM 2017 (Gestión de Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño), con la finalidad de conocer si se lograron los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, la Planificación Estratégica y el Programa Operativo Anual, además de acuerdo al principio de transparencia se debe verificar y conocer en que se utilizaron estos recursos.

De acuerdo al análisis global del proyecto, con la implementación del COSO ERM 2017, mejorará el control interno a la supervisión, evaluación y seguimiento de los objetivos del programa considerando la gestión de riesgos y así contar con información fiable y oportuna para la toma de decisiones y el correcto funcionamiento del programa.



### **4.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta de la presente investigación, está enfocada a mejorar la evaluación del control interno a los objetivos del contrato de préstamo del proyecto de inversión con financiamiento externo a través de una propuesta de implementación en base al COSO ERM 2017, con lo que permitirá lograr la supervisión, evaluación y seguimiento de los objetivos del programa, además los mismo permitirán una mejor administración de los recursos potenciando en la gestión de riesgos del programa.

#### **4.3.1. Aplicación Práctica del COSO ERM 2017**

En 2004, el Consejo del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publicó el Enterprise Risk Management [ERM]– Integrated Framework, un referente esencial y ampliamente aceptado por las organizaciones para el mejor manejo del riesgo. No obstante, a más de una década de su lanzamiento, el cambiante entorno ha derivado en nuevos y aún más complejos riesgos, por lo tanto, la situación actual ha demandado una actualización puntual del enfoque de la Administración de Riesgos.

El COSO ERM 2017, es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado e integrado en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar, medir y reportar, amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos, clasificados en las categorías: estratégicos, operativos, confiabilidad de los reportes y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, de acuerdo a lo que establece en el Marco Conceptual páginas N° 29 y 30

El COSO ERM 2017, está enfocado a la importancia en la gestión de riesgos de una entidad o un proyecto desde la Planificación Estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todas las unidades y funciones, para ayudar a mejorar a las organizaciones a identificar, evaluar y gestionar los riesgos de la estrategia, propone cinco componentes y son los siguientes.

1. Gobierno y Cultura
2. Estrategia y Objetivos
3. Desempeño
4. Revisión y Monitorización
5. Información y Comunicación y Reporte

Estos cinco componentes, están respaldadas por un conjunto de principios y procedimientos que pueden ser manejables y aplicables a diferentes tipos de organizaciones que fortalecerá al logro de los objetivos del Proyecto, de acuerdo a lo que establece en el Marco Conceptual de la página N° 32 Cuadro N° 7, Principios del COSO ERM 2017.

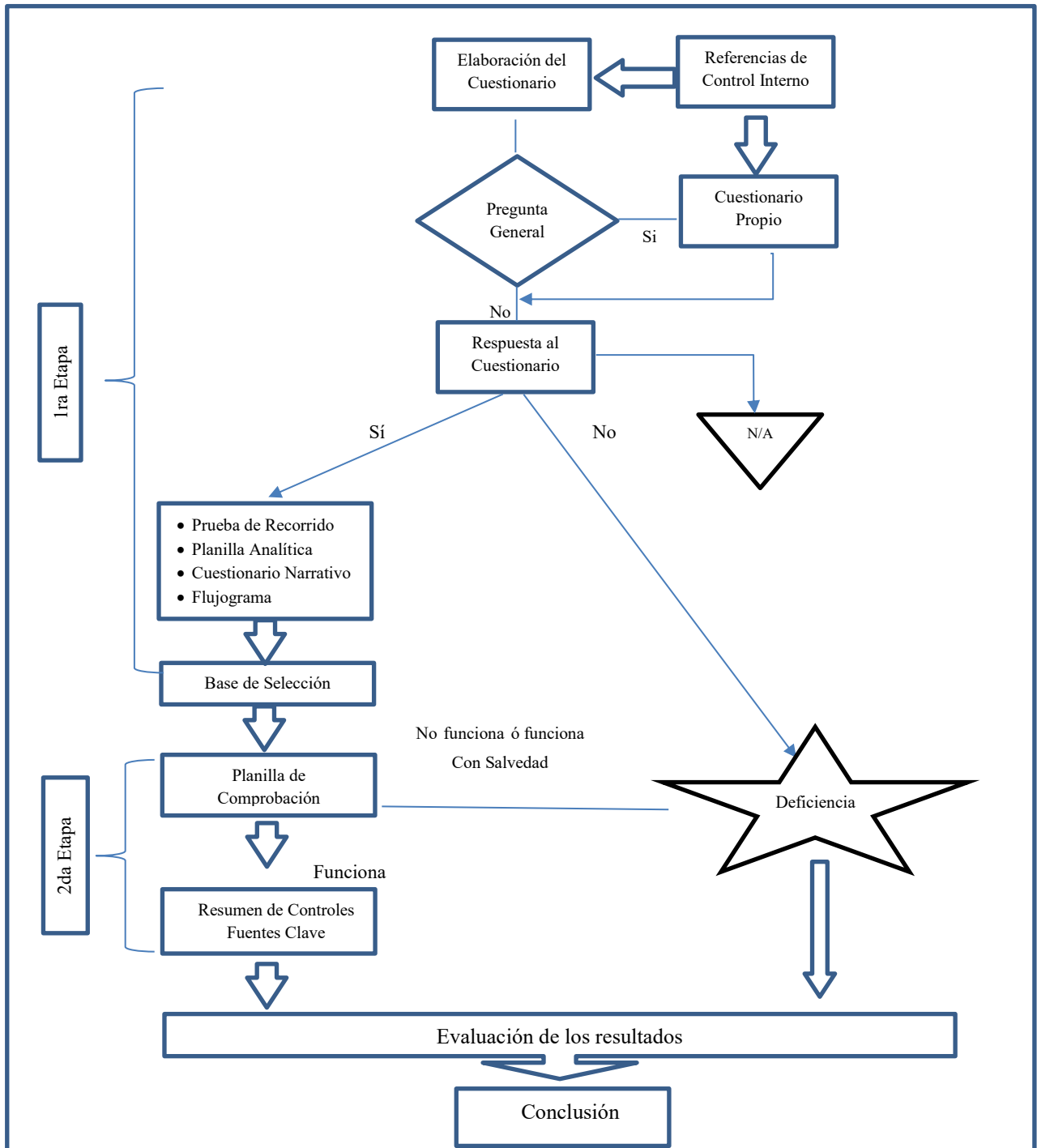
Los responsables de la administración de los recursos de Crédito Externo, debe considerar estos procedimientos para que la dirección establezca la estrategia y los objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre las metas y los riesgos relacionados, y despliegue los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos del Proyecto.

La administración de riesgos no constituye estrictamente un proceso en serie donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en el cual casi cualquier componente influye en el otro.

Para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva se realizó los procedimientos de control interno según el modelo COSO ERM 2017 y sus componentes, en base a cuestionarios mediante el cual se efectuó la Matriz de Calificación del nivel de Riesgo y Confianza, tomando en cuenta los factores de controles claves, asignado una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logró determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

El control interno se evalúa en dos etapas la primera que procura obtener una comprensión sobre el diseño del control interno y la segunda destinada a la comprobación del funcionamiento de dicho diseño, tal como se observa en la siguiente Gráfico N° 4.

**GRÁFICO 4: DISEÑO DEL CONTROL INTERNO**



Fuente: Elaboración propia. 2020

<b>PROGRAMA INICIAL PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>		
Nombre de la Entidad: Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva		
Auditoria al: Cumplimiento del Objetivo General		
<b>OBJETIVOS</b>		
Los cuestionarios son parte integrante de los papeles de trabajo y se refiere a aspectos de tipo general que debe cumplirse en la evaluación. Revisar y verificar documentación y procedimientos relacionados al área evaluada. (Cumplimiento del Objetivo del Programa)		
<b>ASPECTOS DE APLICACIÓN GENERAL</b>	<b>Preliminar</b>	<b>Final</b>
1.- Obtener un entendimiento del Ambiente de Control, para llevar a cabo su evaluación	Revise la documentación inherente al ambiente de control	El programa no cuenta con un código de ética y no tiene una persona encargada del RRHH
2.- Comprobar el Establecimiento y Cumplimiento a los objetivos del programa	En base a los EFAs., e informes semestrales presentadas al BID, se verifico el cumplimiento al Objetivos General del Programa	Se Evidencio que el programa no considera la objetividad del proyecto y no se conoce si se logró el objetivo principal
3.- Realizar la Identificación de eventos, la evaluación y respuesta al riesgo	Basados en documentación inherente a riesgos (Contrato de Préstamo, Convenio Subsidiario), se revisó la importancia a la gestión de riesgos	Se Pudo evidenciar que el programa no considera la importancia a la gestión de riesgos
4.- Evaluar las actividades de control relevantes	Se Verifico el documento inicial del programa Diseño, para conocer sobre la evaluación de riesgos	En dicho documento no establece la evaluación y mejora a los riesgos
5.- Comprobar el aprovechamiento de la información y comunicación	Se Procedió al análisis de los sistemas de que utiliza el programa SIGEP-SIAP-BID	Se Determinó que estos sistemas están más enfocados a lo financiero
6.- Verificar la supervisión y seguimiento a la estrategia y objetivos del programa	Se revisó los informes semestrales presentados al BID, sobre la supervisión, seguimiento y monitoreo	Se Verifico que realizan supervisión, seguimiento y monitoreo a la parte fiduciaria y no así al objetivo del proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2020

## COMPONENTE N° 1, GOBIERNO Y CULTURA

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSOS ERM 2017 AMBIENTE DE CONTROL							
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS:	REF:	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
	<b>Dirección de Planificación del ME.</b>						
1	¿Ejerce Supervisión sobre los Riesgos?			X			
	<b>Estructura Organizativa</b>						
2	¿Existe Estructura Organizativa?		X				
	<b>Valores Éticos y Código de Conducta</b>						
3	¿Cuenta el Proyecto con un Código de Ética?			X			
	<b>Personal del Proyecto</b>						
2	¿Se asigna, autoridad y responsabilidad a los consultores por escrito?			X			
3	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?		X				
4	¿El Programa tiene el personal adecuado y con experiencia para lograr los objetivos?		X				
	<b>Administración de RRHH</b>						
5	¿Existen procesos de selección, inducción y capacitación?			X			
6	¿Existe una persona que este encargada específicamente del personal?			X			
7	¿Existe rotación de personal en el Proyecto?			X			
8	¿Cuenta el Proyecto con un manual de funciones?			X			
10	¿Se realiza análisis y evaluación de puestos?			X			
	<b>Competencia del Personal y Evaluación de Desempeño</b>						
11	¿Se evalúa el desempeño del personal?			X			
Elaborado por: Juan Carlos Vega aro				Revisado por:			
Fecha:				Fecha:			

Fuente: Elaboración propia, 2020

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA				
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
AMBIENTE DE CONTROL				
Factores de Control Claves	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación SI=1-NO=0	Calificación Ponderada
<b>Dirección de Planificación ME.</b>	Ejerce Supervisión sobre los Riesgos	5%	0	0%
<b>Estructura Organizativa</b>	Existe estructura organizativa	15%	1	15%
<b>Valores Éticos y Código de Conducta</b>	Código de Ética	5%	0	0%
<b>Personal del Proyecto</b>	Asignación de Autoridad y Responsabilidad	8%	0	0%
	Descripción de funciones para la Dirección y Coordinación	5%	1	5%
	Personal Adecuado para el logro de objetivos	10%	1	10%
<b>Administración de RRHH</b>	Procesos de selección, inducción y capacitación	8%	0	0%
	Persona específica encargo del personal	8%	0	0%
	Rotación de personal	10%	0	0%
	Manual de funciones	6%	0	0%
	Análisis y Evaluación de puestos	10%	0	0%
<b>Competencia del Personal y Evaluación de Desempeño</b>	Evaluación de desempeño del personal	10%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>30%</b>
<b>Calificación Máxima</b>		100%		
<b>Calificación Obtenida</b>		30%		
<b>Calificación Ponderada</b>		70%		
<b>Nivel de Confianza</b>		30%		
<b>Nivel de Riesgo</b>		70%		
<b>Elaborado Por: Juan Carlos Vega Aro</b>		<b>Aprobado Por:</b>		
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Nivel de Confianza = Calificación Ponderada

Ponderado

Riesgo Ponderado = Ponderado – Nivel de Confianza

#### Resultado de la Evaluación:

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 30% considerado como BAJO, porque el proyecto no ejerce supervisión al riesgo, si bien tiene su Estructura Orgánica, pero no cuenta con un código de ética, tiene personal con experiencia que conoce sobre la ejecución de proyectos de inversión con financiamiento externo, pero desconocen sobre la gestión de riesgos.

El nivel de riesgo obtenido es del 70% que es ALTO, se debe a que el proyecto no tiene personal que conozca sobre la gestión de riesgos, además no cuenta con un manual de funciones, código de conducta y una persona específica encargada del personal, estos factores afectan al proyecto para el mejor desempeño del personal en el logro de los objetivos, existe una relativa rotación de personal, y los que ingresan no cumplen con los procesos de selección adecuada.

#### Recomendación:

En un proyecto lo más complejo e importe es formar un equipo con personal adecuado e idóneo que conozca sobre la gestión de riesgos y logro objetivos generales, si bien existe personal con experiencia en alcanzar objetivos específicos, ellos no consideran la importancia del Objetivo Principal del programa, la implementación del Bachillerato Técnico Humanístico, que esta direccionado al beneficio de los estudiantes de todo El Estado Plurinacional de Bolivia. Además, de la importancia del Riesgo Empresarial incluido la Estrategia y el Desempeño, ya que el riesgo alinea la estrategia, los objetivos y el desempeño en todos los niveles de una organización.

En ese marco el proyecto requiere contar con personal competente en la gestión de riesgos, su Código de Ética, procedimientos de selección de personal, manual de funciones en base al reglamento operativo del programa, e instrumentos inherentes a la evaluación de cargos, con la finalidad de realizar el seguimiento y la valoración del desempeño de los directores, coordinadores, consultores de línea y personal operativo, además de tener un control más efectivo para lograr el objetivo principal del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

## COMPONENTE N° 2, ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSOS ERM 2017 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS:	REF:	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
	<b>Análisis del Contexto del Proyecto</b>						
1	¿El Programa Cuenta con un Plan Estratégico?		X				
2	¿El Plan Estratégico apoya a los planes del Programa?		X				
	<b>Objetivo del Proyecto</b>						
3	¿El Programa conoce el objetivo general y sabe lo que se quiere lograr?		X				
	<b>Estrategias Alternativas</b>						
4	¿Existen otras estrategias alternativas para el logro de los objetivos del proyecto?			X			
5	¿Se establecen objetivos específicos?			X			
6	¿El Proyecto realiza seguimiento a los objetivos críticos?			X			
	<b>Riesgos</b>						
7	¿El Programa define el apetito al Riesgo y conocen sobre los Riesgos del Proyecto?			X			
8	¿El Programa acepta y tiene tolerancia al Riesgo?			X			
Elaborado por: Juan Carlos Vega aro			Revisado por:				
Fecha:			Fecha:				

Fuente: Elaboración propia, 2020



PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA				
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Factores de Control Claves	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación SI=1-NO=0	Calificación Ponderada
<b>Análisis del Contexto del Proyecto</b>	El Proyecto cuenta con Plan Estratégico	10%	1	10%
	El Plan Estratégico apoya a los Planes del Proyecto	10%	1	10%
<b>Objetivo del Proyecto</b>	El Programa conoce el objetivo general y sabe lo que se quiere lograr	10%	1	10%
<b>Estrategias Alternativas</b>	Existen otras estrategias alternativas para el logro de los objetivos	10%	0	0%
	Se establecen objetivos específicos	20%	0	0%
	El Proyecto realiza seguimiento a los objetivos críticos	20%	0	0%
<b>Riesgos</b>	El Programa define el apetito al Riesgo y conocen sobre los Riesgos del Proyecto	10%	0	0%
	El Programa acepta y tiene tolerancia al Riesgo	10%	0	0%
TOTAL		100%		30%
Calificación Máxima		100%		
Calificación Obtenida		30%		
Calificación Ponderada		70%		
Nivel de Confianza		30%		
Nivel de Riesgo		70%		
Elaborado Por: Juan Carlos Vega Aro		Aprobado Por:		
Fecha:		Fecha:		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Nivel de Confianza =  $\frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$

Ponderado

Riesgo Ponderado = Ponderado – Nivel de Confianza

Resultado de la Evaluación

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 30% considerado como BAJO, debido a que, si bien el proyecto cuenta con un plan estratégico, sin embargo, este documento no se considera en la determinación de sus objetivos enmarcados a los objetivos del contrato de préstamo, además no realizan un seguimiento a la estrategia y los objetivos y no consideran la gestión de riesgos que es de vital importancia para el logro de los objetivos del proyecto.

El nivel de riesgo obtenido es el 70% considerado como ALTO, se debe a que el programa no realiza el adecuado seguimiento y supervisión a la estrategia y la objetividad del proyecto, asimismo no consideran la importancia al Riesgo.

Recomendación:

El Director de Planificación, el Director General de Asuntos Administrativos, el Coordinador y los Consultores del proyecto deben realizar el seguimiento y la supervisión del cumplimiento a la estrategia y el logro de los objetivos establecidos en el contrato de préstamo, además deben considerar la importancia al riesgo, ya que la gestión de riesgos influye la estrategia y el desempeño.

Asimismo, la entidad como prestatario, Ministerio de Educación, está omitiendo, el Art. 231 y 217 de la Constitución Política del Estado, el Art. 9 del Sistema de Planificación Integral y los Art. 1 Inc. c), el Art.14, el Art. 19 de la Ley N° 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental, que conllevan al Capítulo V. Art 28 Inc. a), establece que la omisión genera la responsabilidad por la función pública.

Por lo tanto, de no realizar este procedimiento el Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva en el futuro tendrá serios problemas por no conocer si se concretó la objetividad del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, además se presentarán dificultades para obtener nuevos créditos para un mayor beneficio del sector educativo

### COMPONENTE N° 3, DESEMPEÑO

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSOS ERM 2017 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, EVALUACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO							
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	REF:	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
	PREGUNTAS:		SI	NO	N/A		
	<b>Identificación de Eventos</b>						
1	¿El Programa considera el Riesgo a tiempo de establecer los objetivos del proyecto?		X				
2	¿Son identificados los Riesgos potenciales del Programa?			X			
	<b>Evaluación de Riesgos</b>						
3	¿El Programa identifica los Riesgos que impacta la consecución de los objetivos estratégicos?			X			
4	¿El Programa evalúa la gravedad del Riesgo?			X			
	<b>Respuesta al Riesgo</b>						
5	¿El Programa selecciona y prioriza los Riesgos?			X			
6	¿El Programa implementa respuestas ante los Riesgos?			X			
7	¿El Programa desarrolla un portafolio de Riesgos?			X			
Elaborado por: Juan Carlos Vega aro			Revisado por:				
Fecha:			Fecha:				

Fuente: Elaboración propia, 2020

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, EVALUACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO				
Factores de Control Claves	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación SI=1-NO=0	Calificación Ponderada
<b>Identificación de Eventos</b>	El Programa considera el Riesgo a tiempo de establecer los objetivos del proyecto	20%	1	20%
	Son identificados los Riesgos potenciales del Programa	20%	0	0%
<b>Evaluación de Riesgos</b>	El Programa identifica los Riesgos que impacta la consecución de los objetivos estratégicos	20%	0	0%
	El Programa evalúa la gravedad del Riesgo	10%	0	0%
<b>Respuesta al Riesgo</b>	El Programa selecciona y prioriza los Riesgos	10%	0	0%
	El Programa implementa respuestas ante los Riesgos	10%	0	0%
	El Programa desarrolla un portafolio de Riesgos	10%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>20%</b>
<b>Calificación Máxima</b>		100%		
<b>Calificación Obtenida</b>		20%		
<b>Calificación Ponderada</b>		20%		
<b>Nivel de Confianza</b>		20%		
<b>Nivel de Riesgo</b>		80%		
<b>Elaborado Por:</b> Juan Carlos Vega Aro		<b>Aprobado Por:</b>		
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Nivel de Confianza = Calificación Ponderada

Ponderado

Riesgo Ponderado = Ponderado – Nivel de Confianza

#### Resultado de la Evaluación:

En la Evaluación del Riesgo el nivel de confianza es 20% BAJO, debido a que en la fase de implantación del proyecto, el Financiador y el Prestamista, Ministerio de Educación consideran los riesgos que tiene el programa a tiempo de establecer los objetivos, pero a medida que se ejecuta el proyecto, mediante la Unidad Ejecutora no consideran la importancia de la gestión de riesgos, debido a que ponen más énfasis en la ejecución financiera y el cumplimiento a las normas y políticas fiduciarias del financiador.

En nivel del Riesgo es el 80% ALTO, se debe a que el programa no tiene cultura a la gestión de riesgo, no contempla ni pone énfasis en la gestión de riesgos empresarial incluido estrategia y desempeño, porque no identifican los riesgos, no evalúa los riesgos y no consideran la respuesta a los riesgos.

#### Recomendación:

El Órgano Ejecutor, Ministerio de Educación MAE, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Administrativos, la Dirección de Planificación, la Unidad de Gestión del Programa, el Coordinador y los Consultores deben considerar como pilar fundamental el COSO ERM 2017 Gestión Empresarial incluido la Estrategia y el Desempeño, para realizar la supervisión, evaluación y seguimiento a los objetivos del proyecto considerando de la gestión de riesgos.

Bajo las condiciones del COSO ERM 2017, el control previo en las actividades del proyecto deberá comprender el cumplimiento de los objetivos a través del Contrato de Préstamo, como resultado del monitoreo constante, tanto de seguimiento de avance del proyecto como del impacto social.

Además, el cumplimiento a la planificación, por formar parte al Control Interno debe ser de revisión a cargo de la Dirección de Planificación, Dirección General de Asuntos Administrativos y la Unidad Ejecutora del Proyecto. De esta forma el cumplimiento formará parte del Monitoreo, evaluación del riesgo y respuesta al riesgo.

El control externo posterior también debe considerar el cumplimiento de estos procedimientos para determinar si el proyecto considera la administración del riesgo desde su identificación hasta la mitigación y así podrá determinar si el proyecto logró los objetivos establecidos en el contrato de préstamos y la planificación estratégica.

#### COMPONENTE N° 4, REVISIÓN Y MONITORIZACIÓN

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSOS ERM 2017 ACTIVIDADES DE CONTROL							
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	REF:	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
	PREGUNTAS:		SI	NO	N/A		
	<b>Cambios significativos</b>						
1	¿El Programa identifica y evalúa cambios significativos que puedan afectar los objetivos estratégicos?		X				
2	¿El Programa revisa los Riesgos y el desempeño?			X			
3	¿El Programa propone mejorar la gestión de Riesgos?			X			
Elaborado por: Juan Carlos Vega aro			Revisado por:				
Fecha:			Fecha:				

Fuente: Elaboración propia, 2020

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA				
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Factores de Control Claves	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación SI=1-NO=0	Calificación Ponderada
<b>Identificación de Eventos</b>	El Programa identifica y evalúa cambios significativos que puedan afectar los objetivos estratégicos	35%	1	35%
	El Programa revisa los Riesgos y el desempeño	35%	0	0%
	El Programa propone mejorar la gestión de Riesgos	30%	0	0%
TOTAL		100%		35%
Calificación Máxima		100%		
Calificación Obtenida		35%		
Calificación Ponderada		35%		
Nivel de Confianza		35%		
Nivel de Riesgo		65%		
Elaborado Por: Juan Carlos Vega Aro		Aprobado Por:		
Fecha:		Fecha:		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Nivel de Confianza =  $\frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$

Ponderado

Riesgo Ponderado = Ponderado – Nivel de Confianza

Resultado de la Evaluación:

En este componente el nivel de confianza es el 35% BAJO, el equipo del programa identifica y evalúa cambios significativos que puedan afectar al logro de los objetivos estratégicos relacionados administración financiera y de adquisiciones para dar cumplimiento a las Normas y Políticas Fiduciarias del Financiador, Banco Interamericano de Desarrollo y en cierto grado a la Ley N° 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental.

No se considera la supervisión y seguimiento al objetivo principal del programa, la Implementación del Bachillerato Técnico Humanístico como premisa fundamental del proyecto de inversión pública.

El Nivel de Riesgo es el 65% ALTO, porque el programa no evalúa la gestión de riesgos y nivel de cartera, no persigue mejorar la gestión de riesgos, en síntesis, no consideran la gestión de riesgos.

Recomendación:

El Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, mediante la Unidad de Gestión del Programa debe considerar la cultura y el apetito al riesgo en todas las unidades del programa, desde los equipos técnicos, los administradores y operativos para logra identificar los riesgos, priorizar los riesgos, buscar respuesta a los riesgos y así mitigarlos, porque el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño.



## COMPONENTE N° 5, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSOS ERM 2017 INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN							
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	REF:	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
	PREGUNTAS:		SI	NO	N/A		
	<b>Información y Comunicación</b>						
1	¿El Programa aprovecha la Información y la tecnología?		X				
2	¿El Programa utiliza la comunicación como soporte para la gestión de Riegos?			X			
3	¿El Programa informa sobre el Riesgo de la Cultura y desempeño?			X			
	<b>Supervisión</b>						
4	¿El Programa realiza un monitoreo constante a la gestión de Riesgos y el logro de los objetivos?			X			
5	¿Los Organismos de Control realizan Auditorías Internas y Externas al Proyecto?		X				
6	¿En el Programa se realizan evaluaciones de Control Interno?		X				
7	¿Se Identifica y corrige las deficiencias encontrados en el Programa?		X				
Elaborado por: Juan Carlos Vega aro			Revisado por:				
Fecha:			Fecha:				

Fuente: Elaboración propia, 2020

PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA INFORMACION, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN				
Factores de Control Claves	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación SI=1-NO=0	Calificación Ponderada
<b>Información y Comunicación</b>	El Programa aprovecha la Información y la tecnología	10%	1	10%
	El Programa utiliza la comunicación como soporte para la gestión de Riesgos	5%	0	0%
	El Programa informa sobre el Riesgo de la Cultura y desempeño	5%	0	0%
<b>Supervisión</b>	El Programa realiza un monitoreo constante a la gestión de Riesgos y el logro de los objetivos	5%	0	0%
	Los Organismos de Control realizan Auditorías Internas y Externas al Proyecto	50%	1	50%
	En el Programa se realizan evaluaciones de Control Interno	15%	1	15%
	Se Identifica y corrige las deficiencias encontrados en el Programa	10%	1	10%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>85%</b>
Calificación Máxima		100%		
Calificación Obtenida		85%		
Calificación Ponderada		85%		
Nivel de Confianza		85%		
Nivel de Riesgo		15%		
Elaborado Por: Juan Carlos Vega Aro		Aprobado Por:		
Fecha:		Fecha:		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Nivel de Confianza =  $\frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$

Ponderado

Riesgo Ponderado = Ponderado – Nivel de Confianza

- Resultado de la Evaluación:

Para el último componente el Nivel de confianza es el 85% ALTO, debido a que en el Programa realizan Auditorías Internas y Externas que respaldan la administración de los recursos, pero no aprovechan de la información y la tecnología para monitorear el logro de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, tampoco realizan evaluaciones al Control Interno relacionada a la objetividad del programa.

El Nivel de Riesgo es el 15% BAJO, porque el Financiado considera que, con una buena administración de los recursos del préstamo y un informe sobre la razonabilidad de los Estados Financieros Auditados, la Evaluación del Sistema de Control Interno y el cumplimiento a las Normas y Políticas fiduciarias es razonable.

- Conclusión:

Realizada el control interno al funcionamiento del programa en base al COSO ERM 2017, se ha observado que los administradores del proyecto no consideran la gestión de riesgos antes de determinar la estrategia y los objetivos del proyecto, están más orientados a la ejecución física y financiera para cumplir con las normas y políticas del financiador, omiten las normas nacionales generando responsabilidad por la función pública, bajo esta reflexión a continuación se propone la siguiente propuesta:

#### 4.3.2. Propuesta para la Entidad Ejecutora del Proyecto de Inversión Pública.

El informe COSO ERM 2017 define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta

de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

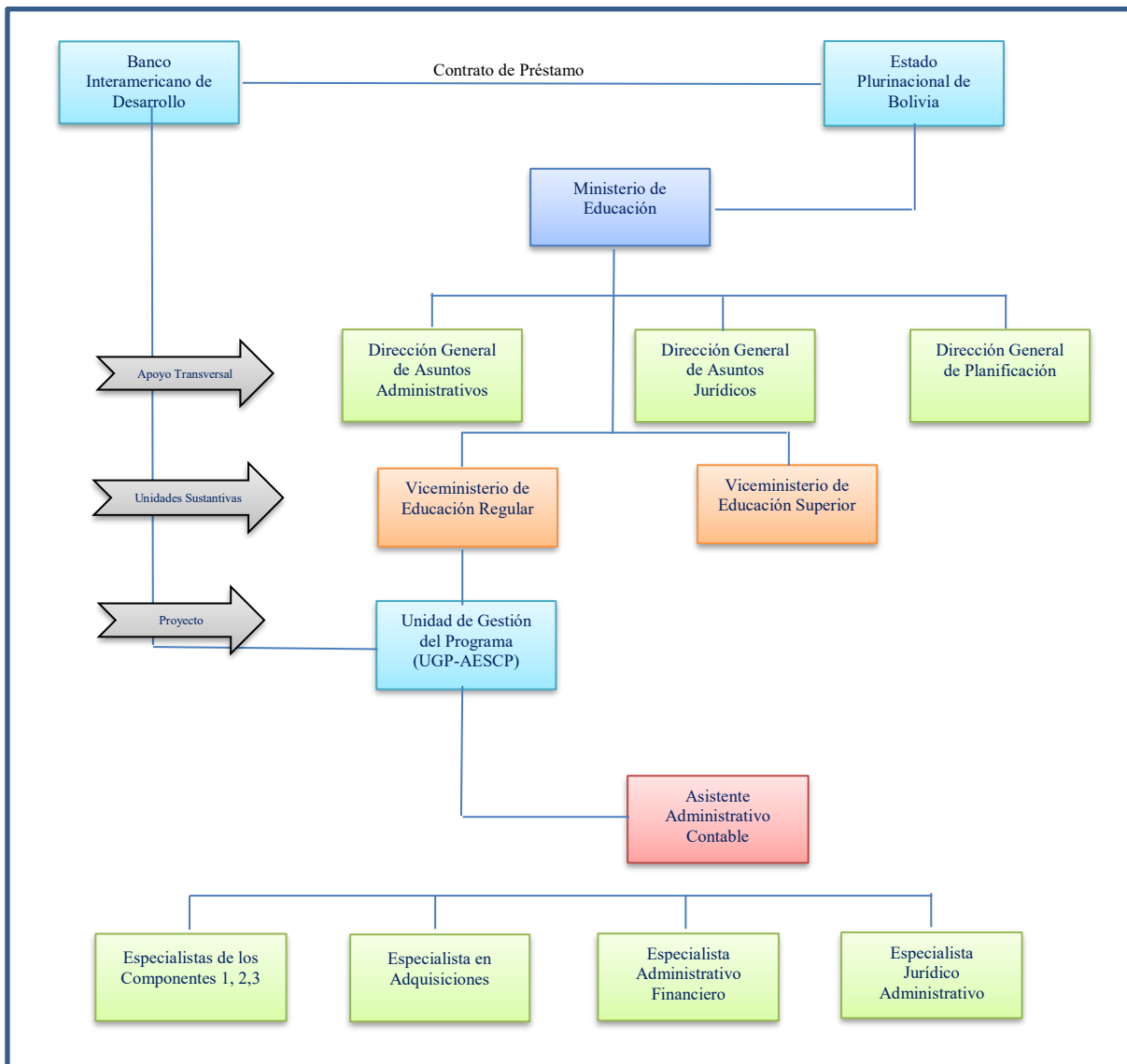
En la actualidad es importante contar con una herramienta técnica que permita la obtención de la información relativa al Control Interno bajo el COSO ERM 2017. Por medio de esta propuesta el Proyecto realizara la supervisión y el seguimiento del sistema de control interno bajo el COSO ERM 2017, además ayudara a detectar y prevenir posibles riesgos en el logro de los objetivos del contrato de préstamo, así mismo el proyecto contara con una guía que permita promover una buena administración de sus recursos.

#### 4.3.2.1. Estructura Organizacional.

Todas las entidades y/o proyectos cuentan con una estructura organizacional que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, además debe ser razonable, simple y flexible.

El proyecto cuenta con la estructura organizativa definida, su esquema de ejecución, los perfiles, funciones y responsabilidades de las posiciones que intervengan en la ejecución del programa, a continuación, se presenta el esquema general, según Gráfico N° 7

**GRÁFICO 5: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA**



Fuente: Elaboración propia, 2020

4.3.2.2. Procedimientos a Desarrollarse en Cada Dirección y Unidad para la Implementación del COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresarial, Integrando Estrategia y Desempeño.

- Dirección General de Planificación (Gobierno y Cultura).

Funciones y Responsabilidades:

- Tiene la responsabilidad general de gestionar el riesgo para la entidad.

- Coordinar y dialogar con la Dirección General de Asuntos Administrativos y las distintas Unidades sobre el uso de la gestión del riesgo.
  - Debe iniciar con la implementación de la gestión del riesgo para perfeccionar la estrategia.
  - Establece la Estrategia de la entidad
  - Alinea la Estrategia con la Misión, Visión y Valores Clave
- Dirección General de Asuntos Administrativos (Estrategia y Objetivos).

Funciones y Responsabilidades:

- Supervisa la gestión de riesgos.
  - Revisar, cuestionar y acordar con la Dirección General de Planificación, la estrategia propuesta y el apetito al riesgo
  - Revisa la alineación de la estrategia y los objetivos de la entidad con la misión, visión y los valores clave, para coordinar sobre el perfeccionamiento de la estrategia.
  - Toma decisiones sobre las principales decisiones del avance del proyecto incluido adquisiciones, asignación de recursos y financiación.
  - Revisa el desempeño del proyecto y si tienen consideración en la gestión de riesgos
- Viceministro de Educación Regular (Gobierno y Cultura).

Como responsable del proyecto debe realizar las siguientes funciones:

- Conocer e interiorizarse sobre la gestión de riesgos del proyecto
- Realizar reuniones de coordinación con la Dirección de Planificación, Dirección General de Asuntos Administrativos, la Unidad de Gestión del Proyecto, con la finalidad de conocer y revisar la gestión de riesgos del proyecto desde su identificación hasta su mitigación.
- Debe reunirse con la Unidad de gestión del Programa para realizar la supervisión y el seguimiento del logro de los objetivos del proyecto y el impacto social.

- Unidad de Gestión del Programa (Desempeño, Revisión, Información Comunicación y Reporte).

Esta unidad funcional administradora y ejecutora del proyecto, que mediante el coordinador y los especialistas del programa tienen las siguientes responsabilidades:

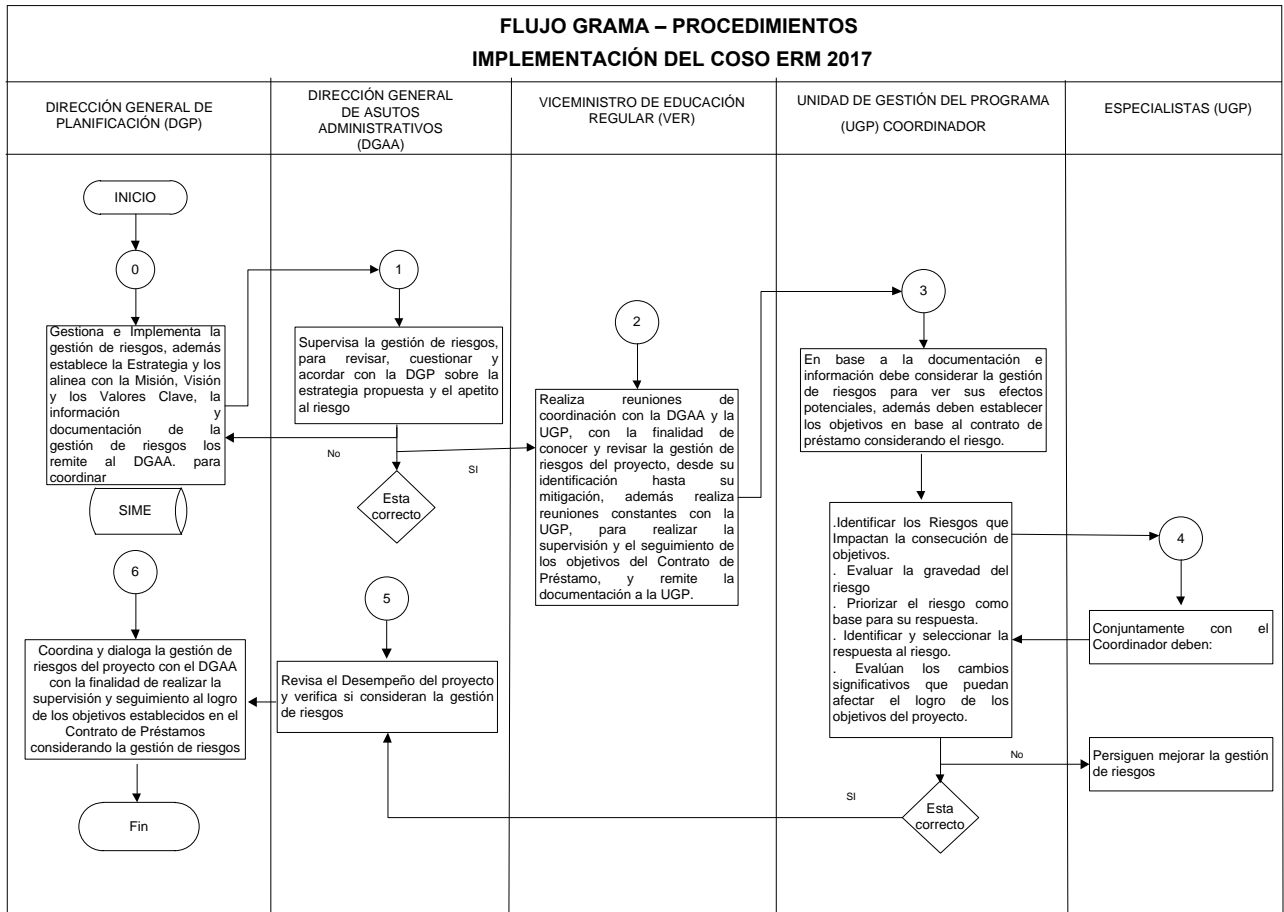
- El proyecto debe contar con especialistas alineados con la estrategia de la entidad y el objetivo del contrato de préstamo
- Deben considerar los efectos potenciales de la gestión de riesgos
- Deben considerar el riesgo a tiempo de establecer los objetivos de gestión, considerando el objetivo principal del contrato de préstamo.
- Deben identificar el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos del proyecto.
- Deben evaluar la gravedad del riesgo.
- Priorizan los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos.
- Identifican y seleccionan las respuestas ante el riesgo.
- Desarrollan y evalúan una visión del riesgo a nivel de cartera.
- Evalúan cambios significativos que puedan afectar sustancialmente el logro de los objetivos del proyecto.
- Persiguen mejorar la gestión de riesgos.
- Deben utilizar los sistemas de información y la tecnología del proyecto para lograr la gestión de riesgos.
- El coordinador y los especialistas del proyecto deben utilizar canales de comunicación como soporte a la gestión de riesgos, además deben realizar reuniones con el Viceministro de Educación Regular, la Dirección General de Asuntos Administrativos y la Dirección General de Planificación, para informar sobre la gestión de riesgos, la cultura y el desempeño del proyecto.

Explicada el procedimiento en forma narrativa, a continuación, se expresa en forma de flujograma

Flujo Grama de Procedimientos para la implementación del COSO ERM 2017.

El Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, dependiente del Ministerio de Educación debe realizar el siguiente procedimiento para considerar la gestión de riesgos, de acuerdo al siguiente flujo grama:

**GRÁFICO 6: FLUJO GRAMA - PROCEDIMIENTOS IMPLEMENTACIÓN DEL COSO ERM 2017**



Fuente: Elaboración propia, 2020

En base a la propuesta el control previo en las actividades del proyecto deberá comprender el cumplimiento a la planificación de los objetivos a través del Contrato de Préstamo, como resultado del monitoreo constante a la gestión de riesgos y al seguimiento de avance del proyecto como al impacto social.



Mientras que el control posterior ya sea de carácter interno o de externo en la Unidad Ejecutora del Proyecto de inversión pública con financiamiento de crédito externo, deberá considerar como parte de la evaluación del control interno y como para la aplicación de pruebas al cumplimiento del contrato de préstamo, del Proyecto Aprobado y/o el Marco Lógico; el registro de cumplimiento debe estar a cargo de la Máxima Autoridad Ejecutiva respaldando a los Estados Financieros y la Información Financiera periódicos institucionales.

El cumplimiento del objetivo del contrato de préstamo, considerando la gestión de riesgos por formar parte al control interno debe ser de revisión a cargo de la administración de la Unidad Ejecutora del Proyecto. El trabajo del auditor constituirá en la aplicación de pruebas selectivas para evaluar la razonabilidad de su cumplimiento y evaluación de la eficacia y eficiencia de los objetivos del contrato de préstamo del proyecto. De esta manera el cumplimiento formará parte del Monitoreo, evaluación del riesgo y respuesta al riesgo.

La Unidad de Gestión del Proyecto que administra los recursos con financiamiento externo deben considerar estos procedimientos para establecer los objetivos y así lograr un equilibrio óptimo entre las metas y los riesgos relacionados, y despliegue los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos del Proyecto, el control externo posterior también debe considerar el cumplimiento de estos procedimientos para determinar si el proyecto considera la administración del riesgo desde su identificación hasta la mitigación y así podrá determinar si el proyecto logró los objetivos establecidos en el contrato de préstamos.

Los administradores del proyecto, además de aplicar el COSO ERM 2017, debe considerar la aplicación del Marco Lógico como instrumento para realizar la supervisión, evaluación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos y el impacto esperado:

#### 4.3.3. Marco Lógico Como Herramienta de Planeación Cumplimiento y Control.

El Marco Lógico como herramienta fundamental del proyecto deberá mostrar la calificación de eficiencia, eficacia y economía de cómo se está desarrollando el proyecto, de acuerdo al siguiente Cuadro N° 21:

**CUADRO 25: MARCO LÓGICO**

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN:</b> El fin es una definición como el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema o problemas del sector educación</p>	<p>Los indicadores a nivel del Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo, Grupo social y lugar, si es relevante</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones importantes necesarias para la “sustentabilidad” continuidad en el tiempo de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><b>PROPÓSITO:</b> El propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen las situaciones al finalizar el proyecto, cada indicador específica cantidad calidad por alcanzar</p>	<p>Los medios de verificación son fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones que tienen ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.</p>
<p><b>COMPONENTES:</b> Los componentes son la adquisición de equipamiento educativo para la implementación del BTH, los servicios y la capacitación que se</p>	<p>Los indicadores de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de la Implementación del</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, a las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el</p>

requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato de préstamo. Estos deben expresarse en trabajo terminado BTH.	BTH, y la Capacitación de la Población Escolarizada, etc. que deberán entregarse	producidos. Las fuentes pueden incluir inspección de sitio, informes del auditor, etc.	propósito para el cual se llevaron a cabo
ACTIVIDADES: Las actividades son la tareas que el ejecutor debe realizar para cumplir cada uno de los componentes del proyecto y que implican costos, se hace una lista de actividades en orden cronológico	Este casillero contiene el presupuesto para cada componente a ser producido por el proyecto	Aquí un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la Unidad Ejecutora del Proyecto	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera de control del Gerente del Proyecto que tienen que suceder para completar los Componentes del Proyecto.

Fuente: elaboración propia

Estos conceptos deben ser evaluados en su integridad tomando en cuenta:

- Los indicadores verificables objetivamente;
- Los medios de verificación; y
- Supuestos

Para la aplicación del Marco Lógico se realizó la evaluación del control interno en base a la Matriz de Calificación del nivel de Riesgo y confianza considerando los componentes y principios del COSO ERM 2017, así mismo se analizó los objetivos del programa operativo anual del Proyecto Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva de la gestión 2018, según Cuadros N° 24 y 25

**CUADRO 26: INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA GESTIÓN 2018**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA APOYO A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA (UGP-AESCP)**

OBJETIVOS DE GESTIÓN ESPECÍFICO	REF. PTs.	COMPONENTES	LINEA BASE GESTIÓN 2018	DEPARTAMENTO Y MUNICIPIOS	Nº DE BENEFICIARIOS	Nº DE UNIDADES EDUCATIVAS BENEFICIARIAS, CENTROS O NÚCLEOS	RESULTADOS ALCANZADOS
Apoyar a la implementación de la Educación Secundaria Comunitaria Productiva, conforme con los lineamientos establecidos en la nueva Ley de Educación "Avelino Siñani - Lizardo Pérez".	POA. Gestión 2018 Contrato de Préstamo BID 2828 BL/BO	<b>Componente N° 1</b> Gestión Institucional y Pedagógica	1. 52 Diagnósticos participativos de necesidades, potencialidades y vocaciones productivas municipales realizados, como insumos para el Bachillerato Técnico Humanístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacional en los 9 Departamentos</li> <li>55 Municipios beneficiarios</li> </ul>	• 26.000 Estudiantes de 5to y 6to de Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>48 Unidades Educativas beneficiarias MTP.</li> <li>14 Centros beneficiarios en los NTP</li> <li>41 Núcleos en los TTP.</li> </ul>	1. Autodiagnóstico realizado en 55 municipios en todo el País. 2. No se logró capacitar a los 2000 maestros en BTH.
			2. 2000 Maestros Capacitados en BTH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacional en los 9 Departamentos</li> <li>55 Municipios beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TTPs. 4.560 Estudiantes beneficiarios</li> <li>NTPs. 5.600 Estudiantes beneficiarios</li> <li>MTPs. 15.840 Estudiantes beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>41 Núcleos en TTPs</li> <li>14 Centros en NTPs</li> <li>48 Unidades Educativas en MTPs</li> </ul>	1. Se adquirieron y se equiparon a 41 Talleres Tecnológicos Productivos TTP. 2. no se lograron equipar los MTP y NTP en su totalidad al cierre

			Productivos MTP. en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.				del 31 de diciembre 2018
		<b>Componente N° 3</b> Sistema de Monitoreo y Evaluación	<b>1. Desarrollo de</b> Línea Base del programa y Sistema de Información Educativa SIE. complementada con información para el Bachillerato Técnico Humanístico BTH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional en los 9 Departamentos</li> <li>• 55 Municipios beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 55 Municipios del área Rural y Urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 48 Unidades Educativas beneficiarias MTP.</li> <li>• 14 Centros beneficiarios en los NTP</li> <li>• 41 Núcleos en los TTP.</li> </ul>	<p>1. Se adquirió un servidor y equipos de computación el del SIE.</p> <p>2. Al cierre de la gestión 2018 se desconoce si se desarrolló la Línea Base.</p>
		<b>Componente N° 4</b> Administración del Programa	El 100% Ejecutado de los gastos administrativos	Para los 55 Municipios beneficiarios	En esta gestión se benefician estudiantes en todo El Estado Plurinacional de Bolivia	Los costos se incurrieron para <ul style="list-style-type: none"> <li>• 48 Unidades Educativas beneficiarias MTP.</li> <li>• 14 Centros beneficiarios en los NTP</li> <li>• 41 Núcleos en los TTP.</li> </ul>	Del presupuesto asignado por componentes, del Estado de Inversiones Acumuladas se ejecutó el 65% hasta el cierre de la gestión 2018.

Fuente: Elaboración propia, 2020

**CUADRO 27: APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO  
GESTIÓN 2018**

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO		RESULTADOS												
					SI	NO													
<b>FIN</b>	Mejorar la Calidad Educativa	<p>Disminuir la tasa de deserción escolar</p> <p>Tasa de abandono escolar 5° y 6° de secundaria</p> <p>Linea Base: Porcentaje</p> <table border="0"> <tr> <td align="center"><u>Valor</u></td> <td align="center"><u>Año</u></td> </tr> <tr> <td align="center">2.77%</td> <td align="center">2012</td> </tr> </table> <p>Fin del Proyecto:</p> <table border="0"> <tr> <td align="center"><u>Valor</u></td> <td align="center"><u>Año</u></td> </tr> <tr> <td align="center">2.73%</td> <td align="center">2018</td> </tr> </table> <p>Situación Actual: Porcentaje</p> <table border="0"> <tr> <td align="center"><u>Valor</u></td> <td align="center"><u>Año</u></td> </tr> <tr> <td align="center">2.76%</td> <td align="center">2018</td> </tr> </table>	<u>Valor</u>	<u>Año</u>	2.77%	2012	<u>Valor</u>	<u>Año</u>	2.73%	2018	<u>Valor</u>	<u>Año</u>	2.76%	2018	<p>1. Plan de Monitoreo y Riesgo PMR. Sistema de Información Educativa SIE.</p> <p>2. POA. Gestión 2018</p>	<p>El Proyecto sigue en funcionamiento y se espera concluir en 2 años y llegar al objetivo final</p>		✓	<p>No se logró el objetivo establecido según el Informe del PMR. Del 2do semestre gestión 2018.</p> <p><b>Componente N° 2 Establecimiento de Objetivos.</b> - no se realiza la supervisión y seguimiento al objetivo principal del Contrato de Préstamo, Riesgo Alto.</p> <p><b>Componente N° 3 Desempeño.</b>- no consideran la Cultura y Apetito al Riesgo, además no identifican ni evalúan el riesgo y no existe respuesta al riesgo, Riesgo Alto</p>
<u>Valor</u>	<u>Año</u>																		
2.77%	2012																		
<u>Valor</u>	<u>Año</u>																		
2.73%	2018																		
<u>Valor</u>	<u>Año</u>																		
2.76%	2018																		

<b>PROPOSITO</b>	Estudiantes Beneficiarios	<p>1. Avance Territorial = <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de municipios beneficiados}}{55} = 1</math></p> <p style="text-align: center;">55 municipios beneficiados      55</p> <p>Avance Percápita =</p> <p><math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes beneficiarios}}{26.000} = 473</math></p> <p>Nº de municipios beneficiados      55</p> <p>Se beneficiarían 473 estudiantes por municipio</p> <p>2. 2000 maestros y maestras capacitados en el Bachillerato Técnico Humanístico BTH.</p>	Contrato de préstamo y el Reglamento Operativo del BID.	Al cierre de la gestión 2018 no se cuenta con esta información por lo tanto se estima que se beneficiarían los estudiantes hasta la gestión 2020		✓	<p>No se logró el objetivo establecido en el Contrato de Préstamo y el Reglamento</p> <p><b>Componente N° 2 Establecimiento de Objetivos.</b> - no se realiza la supervisión y seguimiento al objetivo principal del Contrato de Préstamo, Riesgo Alto.</p> <p><b>Componente N° 3 Desempeño.-</b> no consideran la Cultura y Apetito al Riesgo, además no identifican ni evalúan el riesgo y no existe respuesta al riesgo, Riesgo Alto</p>
COMPONENTES	Adquisición de Equipamiento Educativo para la Implementación del BTH.	<p>1. Se comprarán equipamiento para las especialidades técnicas y tecnológicas para 41 Municipios con Talleres Tecnológicos Productivos TTP.</p> <p>2. Se comprarán equipamiento para especialidades de 11 Núcleos Tecnológicos Productivos en 11 Municipios NTP.</p> <p>4. Se comprarán equipamiento para 10 especialidades del BTH. para 3 Módulos Tecnológicos Productivos MTP. en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.</p>	Informe del Poa gestión 2018	De acuerdo a la información financiera se adquirieron para 41 Talleres Tecnológicos Productivos TTP. y faltan para los 11 Núcleos Tecnológicos Productivos NTP. y los 3 Módulos		✓	<p>De acuerdo a la Ejecución financiera por componentes no se logró el objetivo previsto hasta el 31 de diciembre gestión 2018</p> <p><b>Componente N° 4 Revisión y</b></p>

				Tecnológicos Productivos MTP,, eso implica que se comprarían en la gestión 2019 y recién equiparían			<b>Monitorización.-</b> Evalúan cambios significativos a lo financiero y adquisiciones y no así al objetivo principal del proyecto, Riesgo Alto.
Fortalecimiento del SIE.	1. Adquisición de un servidor y 6 equipos de computación para la Línea Base del Sistema de Información Educativa SIE.	Informe del Poa gestión 2018	De acuerdo a la información financiera se pudo adquirir el equipamiento para el fortalecimiento del SIE. Pero no existe información si se desarrolló e implementó su complemento	✓		Con la adquisición se logró el objetivo, pero falta conocer si se desarrolló y complementó la implementación al fortalecimiento del SIE. como objetivo principal <b>Componente N° 4 Revisión y Monitorización. -</b> Evalúan cambios significativos a lo financiero y adquisiciones y no así al objetivo principal del proyecto, Riesgo Alto.	



ACTIVIDADES	Control de la Ejecución Presupuestaria por Componentes	<p>Análisis Presupuestario =</p> <p><math>\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Asignado}} = \frac{105.674.033}{163.311.554} = 65\%</math></p> <p>Costo Percapita =</p> <p><math>\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Nro de Beneficiarios}} = \frac{105.674.033}{26.000} = 4.064</math></p> <p>Hasta la gestión 2018 cada estudiante costo Bs 4.064</p>	Ejecución Presupuestaria por componentes SIGEP. SIAP-BID Hasta la gestión 2018	Considerando que el proyecto debería cerrarse el 31 de diciembre 2018, financieramente no se logró el objetivo previsto, se estima que tendrán que alargar el proyecto por 2 años más.		✓	<p>Considerando que el proyecto se debería cerrar en la gestión 2018 y si la ejecución expone que al 2018 se ejecutó el 65%, tampoco se lograron los objetivos financieros y 2 años más de ampliación significa un costo adicional al país.</p> <p><b>Componente N° 5</b></p> <p><b>Información</b></p> <p><b>Comunicación y Reportes.-</b> se realizan auditorías externas financieras Riesgo Bajo, sin embargo no realiza un informe complementario al cumplimiento de los objetivos del contrato de préstamo.</p>
-------------	--	---	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Conclusión del Marco Lógico

**Fin.** - En base al reporte del Sistema de Información Educativa SIE. y el informe del 2do semestre al BID. de la gestión 2018, como línea base se tenía una deserción escolar de un 2.77% de los 55 municipios considerados en el diagnóstico y al cierre del proyecto se estimó bajar la deserción escolar a un 2.73% que equivale a disminuir en un 0.04% en los cinco años de vida del proyecto, sin embargo hasta el 31 de diciembre de la gestión 2018 se llegó al 2.76%, con el cual se habría disminuido en un 0.01% con un desfase del 0.03%, considerando que el programa se encuentra en la etapa de cierre, no se lograra el objetivo previsto. Periodo deficiente y negligente.

**Propósito.** - Para determinar la cantidad de estudiantes beneficiarios por el BTH., se consideró la cantidad de estudiantes con respecto a la cantidad de municipios y de acuerdo a esta división se estableció que 473 estudiantes por municipio se beneficiarían con el Bachillerato Técnico Humanístico en los cinco años. En el Ministerio de Educación y en la Unidad de Gestión del Programa no existe información al respecto, además se estableció capacitar a 2000 maestros y maestras en BTH y no se lograron capacitar.

**Componentes.** - De acuerdo a la Programación Operativo Anual, ejecución presupuestaria y por componentes hasta la gestión 2018, se estimó adquirir equipamiento educativo para 41 Talleres Tecnológicos Productivos, 11 Núcleos Tecnológicos Productivos y 3 Módulos Tecnológicos Productivos y solo se llegó a concretar 41 Talleres Tecnológicos Productivos, motivo por el cual tampoco se logró el objetivo esperado, motivo por el cual el programa se ampliaría por dos años más, periodo deficiente.

**Actividades.** - Hasta la gestión 2018 se ejecutó el 65% y se determinó que hasta el 31 de diciembre 2018 cada estudiante beneficiado cuesta Bs. 4.064, financieramente no se alcanzó el objetivo previsto considerando que el proyecto se debería cerrar el 31 de diciembre del 2018 y para la ampliación generaría un costo adicional al Estado.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Culminada la presente investigación se ha podido determinar las siguientes conclusiones:

Realizada el diagnóstico de la situación actual sobre la ejecución del Proyecto de Inversión Pública con Financiamiento Externo del Ministerio de Educación, el programa no considera la gestión de riesgos como un instrumento para alinear el riesgo con la estrategia, el desempeño y rendimiento del programa para lograr los objetivos establecidos en el contrato de préstamo.

Además, no dispone de un Sistema de Control Interno a la supervisión, evaluación y seguimiento a los objetivos establecidos en el contrato de préstamo y no designan responsabilidades a los administradores del programa para realizar dicha supervisión, y no se cuenta con un documento normativo respecto a la ejecución del proceso al logro de los objetivos del programa

Al realizar el Análisis al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva BID 2828/BL-BO, no se lograron Capacitar a 2000 maestros en el Bachillerato Técnico Humanístico BTH, equipar en su integridad los talleres, núcleos y módulos, y concluir la línea base del programa. Fundando que el proyecto debería concluir el 15 de mayo 2018, no se lograron los objetivos previsto.

Además, ninguno de los documentos focalizados en el problema, Estados Financieros Auditados EFAs., Informes de Auditoria Interna y Externa al 31 de diciembre de la gestión 2018 y Control Interno, no exponen ni revelan el logro de las metas y objetivos establecidos en el Contrato de Préstamo, si bien explica que los recursos fueron administrados correctamente pero no justifica la objetividad del proyecto.

Después de desarrollar la aplicación de los Componentes y Principios de la Gestión del Riesgo Empresarial y su Integración con la Estrategia y el Desempeño (COSO ERM 2017), en base a cuestionarios y aplicando la matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza, los administradores del proyecto no consideran el apetito a la gestión de riesgos antes de determinar la estrategia y los objetivos, y no realizan la supervisión, a los objetivos establecidos en el contrato de préstamo.

Realizado el diseño de la propuesta de implementación del sistema de Control Interno aplicando el COSO ERM 2017, como una herramienta para desarrollar la supervisión, evaluación y seguimiento a los riesgos del logro de los objetivos del contrato de préstamo, los que administran el proyecto deben considerar todos los procedimientos establecidos en dicha propuesta y así lograr un equilibrio óptimo entre los objetivos y los riesgos relacionados.

Debido a la incertidumbre en la información fundamental de grupos focales no se cuenta con los resultados del proyecto. Por lo tanto, el presupuesto ejecutado no está justificado.

Ante esta situación presentada existe una incertidumbre de que si, se está aplicando efectivamente o no, la inversión realizada. Sin embargo, debido a que se realizó el cumplimiento, pero sin contar con la base fundamental de información, esta situación es susceptible de reporte en el pronunciamiento, Informe como punto de atención afectando en la opinión, deficiente o negligente.

Las observaciones de control interno mencionados deben presentar como recomendación la Implementación del Sistema de Control Interno en base al COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales integrando Estrategia y Desempeño, inmediata para pronunciarse sobre la eficacia y eficiencia de los objetivos del contrato de préstamo.

Los principales beneficiarios de la propuesta serán todos los administradores del programa y otros proyectos que administran recursos con financiamiento externo, las auditorías Interna y Externa, la población en general.

## 5.2. RECOMENDACIONES

En base al presente trabajo de investigación del Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva AESCP se puede recomendar lo siguiente:

Realizar la implementación del Sistema de Control Interno en Base Al COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales integrando Estrategia y Desempeño, para realizar la Supervisión, Evaluación y Seguimiento a los objetivos establecidos en el contrato de préstamo basados en la gestión de riesgos y así conocer si en realidad se lograron dichos objetivos.

## 5.3. BIBLIOGRAFÍA

(A, C. E. (s.f.). MEDOLOGIA GUIA PARA ELABORAR DISENOS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

ALVIRA, F. (1991). Metodología de Evaluación de Programas. Madrid: ed. CIS.

Baresco de Prieto, A. M. (2013). Proceso Metodológico de la Investigación. Venezuela: Imprenta Internacional CA.

Bravo, R. (1994). Técnicas de Investigación Social. Madrid: Paraninfo S.A.

Cabezas Mejía, E. D. (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Escudero Sánchez , C. L. (2017). Técnicas y Metodos Cualitativos para la Investigación Científica . Machala Ecuador: UTMACH.

GALINDO, E. M. (2 de DICIEMBRE de 2016). tesis-investigación-cientifica.blogspot.com. Obtenido de <http://tesis-investigación-cientifica.blogspot.com>

Gomez Bastar , S. (2012). Metodología de la Investigación. México: Ma. Eugenia Buendía López.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill Educación.

Méndez Álvarez, C. E. (2000). Metodología. Colombia: D. Vinni Ltda.

Parella Stracuzzi , S. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.

- BID, (2013). Contrato de prestamo. La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia :  
 LEG/SGO/BO-37098643-12
- BID. (1959). Creación, bases y fines. Recuperado de: <http://www.iadb.org>
- BID. (2015). Marco normativo para gestión financiera de proyectos financiados por el BID.  
 New York, EEUU: fmp/cbo.
- Boliva. (2009). Constitución Política del Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de  
 Bolivia . La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial de El  
 Estado Plurinacional de Bolivia .
- Boliva. (2010). Ley 070 Ley de la educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez”. La Paz, El  
 Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial de El Estado Plurinacional de  
 Bolivia
- El Estado Plurinacional de Bolivia , (2009). D.S. 29894. Organización del órgano ejecutivo.  
 La Paz-El Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial de El Estado  
 Plurinacional de Bolivia
- El Estado Plurinacional de Bolivia , (2012). Ley de Administración y Control gubernamental  
 N° 1178. La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial de El  
 Estado Plurinacional de Bolivia
- El Estado Plurinacional de Bolivia. (1977). Código de Comercio Decreto Ley N° 14379. La  
 Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia: Gaceta Oficial del Estado
- El Estado Plurinacional de Bolivia . (1990). Ley No. 1178. Ley de administración y control  
 gubernamentales. La Paz. El Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial  
 de El Estado Plurinacional de Bolivia .
- El Estado Plurinacional de Bolivia . (1996). Normas Básicas del Sistema Nacional de  
 Inversión Pública. La Paz. El Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial  
 de El Estado Plurinacional de Bolivia .
- El Estado Plurinacional de Bolivia . (2009). Decreto Supremo 29894 Estructura Organizativa  
 del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de  
 Bolivia . La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia : Gaceta Oficial de El  
 Estado Plurinacional de Bolivia

El Estado Plurinacional de Bolivia. (2013). Decreto Supremo N° 1488. Contrato de Préstamo Nro. 2828/BL-BO. La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia: Gaceta Oficial de El Estado Plurinacional de Bolivia.

El Estado Plurinacional de Bolivia. (2016). Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE). La Paz - El Estado Plurinacional de Bolivia: Gaceta Oficial del Estado

Chiavenato, I. (2019). Administración en los nuevos tiempos. New York, EEUU: OR  
DOWNLOAD WITH EMAIL.

Duhamel. G. (1987). Souvenirs de la Vie du Paradis. Paris, Francia: French & European Pubns

Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de Bolivia. (2016). Ley 777. Ley del sistema de planificación integral del estado – SPIE. La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia: Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de El Estado Plurinacional de Bolivia

IAASB, J. D. (2013). Normas Internacionales de Auditoria NIA-210. EEUU: IFAC

IAIE. (2017), COSO. Gestión de riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño.

Madrid, España: INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA.

Interamerica de editores s.a.

J. (1987).

Méndez, C. (1995). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas Santa Fe de Bogotá, Colombia:

McGraw-Hill

Ministerio de Hacienda. (2010). Ley 1178 Ley de administración y control gubernamentales.

La Paz, El Estado Plurinacional de Bolivia: Gaceta Oficial de El Estado Plurinacional de Bolivia

Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa.

Vitoria-Gazteis, España. Universidad del País Vasco

- ANEXOS

ANEXO A. Registro del Convenio

- OTROS

REF: Contrato de Préstamo BID 2828/BL-BO

REF: Reglamento Operativo del Programa

# ANEXOS

## F - 1071 REGISTRO DEL CONVENIO

Nombre del Financiador: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Datos Generales del Convenio							Administrador de Recursos	Datos Financieros										Fechas Programadas		
Nro. de Convenio		Nro. de Contrato	Nombre del Convenio	Descripción del Convenio	Alcance	Tipo de Cooperación		Tipo de Financiamiento	Moneda de Origen	Importe Moneda de Origen	Tipo de Cambio	Fecha de Tipo de Cambio	Monto en Dólares	Aporte Local	Tasa de Interés	Plazo	Periodo de Gracia	Efectividad	Primer Desembolso	Último Desembolso
Sigla Agencia	Nro.																			
BID	1071	2828/BL-BO	Programa Apoyo a la Educación Secundaria Comunitaria Productiva UGP-AEESP.	<p>COMPONENTE N° 1 Este componente se desarrollará a través de dos líneas de acción. En la primera, se llevarán a cabo 52 diagnósticos participativos y 3 estudios de mercado, mediante los cuales se identificarán las necesidades, vocaciones y potencialidades productivas en los municipios beneficiados como insumo para la oferta educativa técnica. Estos diagnósticos y estudios servirán para elaborar un plan estratégico educativo, definir participativamente la nueva oferta técnica de la ESCP, recuperar técnicas y tecnologías productivas ancestrales y diseñar los Proyectos socio-productivos a desarrollarse en los CEFITH y los núcleos educativos participantes, guiando la construcción de la infraestructura, la dotación de equipamiento y la formación docente</p> <p>COMPONENTE N° 2 Este componente tiene como finalidad poner en marcha tres modalidades del BTH. Con base en los diagnósticos elaborados en el Componente 1, se realizará:</p> <p>a) La pre-inversión, construcción, supervisión y el equipamiento de 3 CTE (Módulos Técnico Tecnológico-MTT. en La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba;</p> <p>b) La pre-inversión, construcción, supervisión y el equipamiento de aproximadamente 14 CEFITH, con carácter de internado y compuestos por aulas y talleres, ubicados en el área rural y poblaciones intermedias de 15.000 a 50.000 habitantes; y</p> <p>c) El equipamiento de talleres tecnológicos en aproximadamente 38 núcleos educativos del área rural hasta 15.000 habitantes distribuidos en los 9 departamentos del país</p>	Nacional	Financiera	Crédito	Unidad de Gestión del Programa	USD	163.311.560	6,86	15/05/13	23.806.350	N/A	N/A	40	2	15/05/13	11/12/13	10/09/18



			<p>COMPONENTES N° 3 Este componente está orientado a fortalecer el actual Sistema de Información Educativa SIE. del ME. complementando con información sobre especialidades tecnológicas productivas, espacios de aprendizaje comunitarios, comunidades, entre otros en el marco del BTH, así como también a evaluar las estrategias de implementación, procesos de formación y los resultados e impactos del presente Programa. Este componente financiará la elaboración e implementación de un módulo complementario del SIE, y el monitoreo y evaluación de resultados e impactos del BTH. y del Programa.</p>														
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--