

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
UNIDAD DE POSTGRADO



**“MONOGRAFÍA”**

**DIPLOMADO EN AUDITORIAS EN BASE A RIESGO**

**AUDITORIA DE DESEMPEÑO SOBRE LA EFICIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN  
DE ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ESCOLAR**

**CASO: SUBALCALDÍA COTAHUMA DEL MUNICIPIO DE LA PAZ.**

**Postulante : Jimmy Ariel Guarachi Quispe**

**Docente : MMA. Ruth Benitez Cuenca**

**La Paz, Bolivia  
2018**

## Dedicatoria

A Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.

Gracias

## Agradecimientos

A los Docentes del Programa de Maestría, de quienes logre valiosos conocimientos.

A mis amigos y amigas y a todas las personas que me incentivaron y me motivaron para seguir adelante.

## Índice de Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Planteamiento del problema</b> .....	<b>2</b>
2.1 Formulación del problema.....	4
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>4</b>
3.1 Objetivo General. ....	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
<b>4. Justificaciones</b> .....	<b>4</b>
4.1 Justificación Metodológica.....	4
4.2 Justificación Teórica.....	5
4.3 Justificación Práctica.....	5
<b>5. Marco Teórico</b> .....	<b>5</b>
5.1 Auditoria.....	6
5.1.1 Formas de realización de las auditorias. ....	7
5.1.1.1 Auditoria Interna.....	7
5.1.1.2 Auditoria Externa.....	7
5.1.2 Tipos de Auditoria. ....	8
5.1.2.1 Auditoria Financiera. ....	8
5.1.2.2 Auditoria Operativa. ....	8
5.1.2.3 Auditoria Especial.....	8
5.1.2.3 Auditoria Tributaria. ....	8
5.1.2.3 Auditoria Forense. ....	9
5.1.3 Auditorias en el Sector Público. ....	9
5.1.3.1 Auditoría financiera. ....	9
5.1.3.2 Auditoría operacional. ....	9
5.1.3.3 Auditoría especial. ....	10
5.1.3.4 Auditoría ambiental. ....	10
5.1.3.5 Auditoría de proyectos de inversión pública. ....	10
5.1.3.6 Auditoría de tecnologías de la información y la comunicación.....	10
5.2 Eficiencia, eficacia y economía.....	11
5.2.1 Eficacia. ....	11
5.2.2 Eficiencia. ....	11
5.2.3 Economía. ....	11
5.3 Auditoría de Desempeño.....	11
5.3.1 Definiciones de Auditoría de Desempeño.....	13
5.4 Servicio de Alimentación Complementaria Escolar. ....	14
<b>6 Marco Metodológico</b> .....	<b>14</b>
6.1 Enfoque. ....	14
6.2 Tipo de investigación. ....	15
6.3 Diseño de Investigación. ....	16
6.4 Método.....	16
6.5 Técnicas e instrumentos. ....	16
<b>7. Marco Práctico (Propuesta)</b> .....	<b>17</b>
7.1 Diagnóstico y análisis de la situación actual de la distribución del desayuno escolar en la Subalcaldía Cotahuma. ....	17

7.2 Unidades intervinientes en la distribución de alimentación complementaria escolar.	17
.....	17
7.2.1 Lácteosbol. ....	17
7.2.2 Gobierno Autónomo Municipal de La Paz - GAMLP.....	18
7.2.2.1 Base legal.....	18
7.2.2.2 Misión de la entidad.....	19
7.2.2.3 Actividad principal de la entidad.....	19
7.2.2.4 Órgano Legislativo Deliberativo y Fiscalizador.....	19
7.2.2.5 Entidades sobre las cuales ejerce tuición.....	19
7.2.2.6 Estructura organizativa.....	20
7.2.3 Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana (SMECC). ....	20
7.2.3.1 Razón de ser de la unidad o área organizacional. ....	20
7.2.4 Dirección de Educación. ....	20
7.2.4.1 Razón de ser de la unidad o área organizacional. ....	20
7.2.5 Unidad de Alimentación Complementaria Escolar – UNACE.....	21
7.2.6 Sistema de Regulación y Supervisión Municipal – SIREMU. ....	21
7.2.7 Diagnostico o estudio de campo.....	23
7.3 Antecedentes estadísticos.....	26
7.4 Planificación Técnico-nutricional.....	27
7.5 Alcance de la propuesta.....	28
7.5.1 Razón de ser de la Subalcaldía Cotahuma. ....	30
7.6 Generalidades de la Auditoría de Desempeño. ....	30
7.6.1 Fase de planeación de la Auditoría de Desempeño. ....	30
7.6.2 Ejecución de Auditoría de Desempeño.....	33
7.6.3 Fase de Informe. ....	34
7.6.4 Fase de seguimiento.....	35
7.7 Pertinencia y factibilidad de la ejecución de la auditoría.....	35
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>35</b>
<b>9. Recomendaciones.....</b>	<b>36</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Interrelación de los principios .....	12
Figura 2. Diseño de la Auditoría de Desempeño.....	13
Figura 3. Organigrama del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz .....	20
Figura 4. Calendario nutricional anual .....	27
Figura 5. Ubicación geográfica – Subalcaldía Cotahuma .....	29
Figura 6. Organigrama Subalcaldía Cotahuma.....	29
Figura 7. Fase de planeación de la Auditoría de Desempeño.....	31
Figura 8. Etapa de ejecución de Auditoría de Desempeño.....	33
Figura 9. Fase de Informe.....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cuestionario a las unidades encargadas del control en la distribución y control de alimentación complementaria escolar. ....	22
Tabla 2. Estudiantes efectivos que recibieron el desayuno escolar según Macrodistrito y turno, 2010 - 2016 (p).....	26
Tabla 3. Estudiantes efectivos que recibieron el desayuno escolar según macrodistrito y nivel, 2010 - 2016 (p) .....	26

## Índice de Anexos

Anexo 1. Cuestionario a las unidades encargadas del control en la distribución y control de alimentación complementaria escolar - Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU)

Anexo 2. Cuestionario a las unidades encargadas del control en la distribución y control de alimentación complementaria escolar - Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE).



## Resumen

El presente investigación propone una Auditoría de Desempeño para coadyuvar a la eficiencia en la distribución de Alimentación Complementaria Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de la Paz, para dicho cometido la aplicación de la metodología de Auditoría de Desempeño constituye una herramienta eficaz que proporciona los elementos generales y específicos, para que se pueda realizar una planificación efectiva, en base a indicadores, porque nos guía por el camino del “como” emitir un pronunciamiento propositivo sobre el cumplimiento de objetivos y metas. Además, permiten evaluar y establecer en qué medida un programa o proyecto específico ha alcanzado los objetivos en términos de eficacia, eficiencia, economía y efectividad (en la presente investigación la eficiencia en la distribución de Alimentación Complementaria Escolar) con base en los criterios de medición definidos en la planificación de auditoría de desempeño,. Por lo que se puede concluir que la Auditoría de Desempeño, en nuestro ámbito es un nuevo modelo de auditoría que permite emitir un pronunciamiento propositivo sobre el cumplimiento de objetivos en relación a los resultados logrados.

# **AUDITORIA DE DESEMPEÑO SOBRE LA EFICIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ESCOLAR EN LA SUBALCALDÍA COTAHUMA DEL MUNICIPIO DE LA PAZ.**

## **1. Introducción**

En la medida en que los cambios tecnológicos van produciendo cambios en los aspectos organizativos, el término “evaluación del desempeño” ha cobrado día a día mayor relevancia, en el marco de lo señalado el presente trabajo propone una Auditoria de Desempeño sobre la eficiencia en la distribución de alimentación complementaria escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de la Paz, fue realizado con el objeto de proponer un nuevo modelo de auditoria consistente con las mejores prácticas de gestión y dirigido a la alta gerencia en su toma de decisiones.

La Contraloría General de la República del Perú, viene implementando un proceso de modernización que involucra la adopción de un Nuevo Enfoque de Control, el cual se fundamenta en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.

La Contraloría General de la República de Colombia, en el marco de la adaptación y armonización con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores -ISSAI (por sus siglas en Inglés) desarrolladas por Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (por sus siglas en Inglés), cuenta con una Guía de Auditoría de Desempeño, estructurada en tres Capítulos, en el primero, se desarrollan las generalidades, en el segundo, se establece lo relacionado con las fases del proceso de Auditoría de Desempeño: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento, y en el tercero se incluye aspectos de Aseguramiento y Control de Calidad.

La adopción de Auditorias de Desempeño en países como Perú y Colombia con excelentes resultados hacen la necesidad de proponer incursionar a Bolivia en este tipo de Auditoria que básicamente enfocado al impacto social de la gestión pública y comparan lo propuesto con lo alcanzado en temas como las operaciones realizadas por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), relacionadas con la distribución de la ración

alimenticia del desayuno escolar, a los escolares de nivel inicial, primario y secundario de las unidades educativas fiscales y de convenio, que se encuentran en la jurisdicción territorial del GAMLP, como es el caso de la Subalcaldía Cotamuna.

Dentro de la propuesta de la Auditoría de Desempeño que está orientada en un trabajo conjunto con los actores responsables distribución del Alimento Complementario Escolar, se busca generar sinergias e identificar áreas de mejora en su gestión. Para ello, se utilizara el “enfoque orientado a problemas”, cuyo análisis causal conlleva a formular recomendaciones que permitan superar las causas de los problemas identificados y, consecuentemente, mejorar el desempeño del Objeto de auditoría. Como resultado de la auditoría, la entidad responsable del servicio elabora un Plan de acción, documento que contiene las acciones de mejoras de desempeño con las cuales se compromete, sobre la base de las recomendaciones de la auditoría.

## **2. Planteamiento del problema**

La educación es un importante vehículo de mejora de la calidad de vida, ya que permite acceder a mejores y mayores oportunidades de trabajo, ingresos y bienestar social y personal.

Asimismo, la educación aporta al crecimiento económico de un país mediante el efecto que las mejoras educativas tienen en la productividad de los individuos y en las tasas de retorno social.

El sentido del cambio educativo para transformar la educación boliviana existen varias propuestas y experiencias internacionales que deben ser tomadas en cuenta. Ya a principios de los años 2000, UDAPE proponía como medidas para reducir los rezagos en cobertura y calidad de la educación: i) Incrementar la carga horaria y mejorar y ampliar la infraestructura escolar, para consolidar la aplicación de los currículos. Incorporar las tecnologías de información y comunicación a la enseñanza en los niveles primario y secundario; ii) Elevar el desempeño docente mediante el mejoramiento de la formación, la capacitación en servicios, incentivos a los profesores e incremento del número de maestros titulados; iii) Descentralizar y fortalecer la capacidad de gestión del sistema educativo nacional, con una mejor coordinación con los niveles subnacionales.

Por otra parte, no hay duda de la importancia de medir el rendimiento escolar para evaluar la calidad educativa. Por ello, es incomprensible que Bolivia no participe en mediciones internacionales como la prueba PISA. Sin embargo, otros países como México y Perú se decidieron a participar en esta prueba a sabiendas de que sus alumnos no iban a obtener buenos resultados, pero valorando la utilidad de disponer de indicadores comparativos. ¿Nos atreveremos los bolivianos a hacer lo mismo?.

Un camino que coadyuvará con el objetivo de mejorar los resultados de los logros de aprendizaje en los estudiantes, es aportando a su alimentación mediante programas como la distribución del Alimento Complementario Escolar a los estudiantes del nivel inicial, primario y secundario de las unidades educativas fiscales y de convenio (que prestan el servicio de educación pública mediante el uso de infraestructura pública de propiedad de instituciones no gubernamentales como ser iglesias u otras instituciones privadas, compartiendo responsabilidades técnicas y administrativas, en relación a la función educadora).

Lo anterior mencionado implica oportunidades para el aprendizaje a través de una mejor alimentación sin embargo surge la incógnita de si ¿esta distribución se lo realiza de manera eficiente? y ¿cuánto podría coadyuvar a la eficiencia una Auditoria de Desempeño?.

Los controles internos tradicionales no enfatizan o no fundamentan en el análisis del desempeño de los procesos y resultados de las entidades públicas para poder identificar áreas de mejora en la gestión pública.

Por lo cual no permite incursionar en un nuevo enfoque de control denominado Auditoria de Desempeño que en temas de mejora de la gestión pública, como por ejemplo en el marco de la educación la distribución en los Programas de Alimentación Complementaria Escolar en el Municipio de la Paz como un importante vehículo de mejora de la calidad de vida para responder a la pregunta de: ¿la distribución se realiza de manera eficiente?

Es importante el enfoque hacia la identificación de factores que dificultan el proceso de distribución o por otro lado identificar áreas de mejora en la gestión respecto del alimento complementario escolar, a los escolares de nivel inicial, primario y secundario de las unidades educativas fiscales y de convenio, para llegar a proponer alternativas que mejoren los niveles de desempeño de las instituciones en favor de nuestros ciudadanos.

## **2.1 Formulación del problema.**

El problema de la presente investigación del Perfil de Tesis sería el siguiente, el mismo el mismo está en forma de interrogante:

¿Cuáles deberán ser las características de una Auditoría de Desempeño para coadyuvar a la eficiencia en la distribución en los Programas de Alimentación Complementaria Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de la Paz?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General.**

Proponer una Auditoría de Desempeño en base a la Norma Internacional de la INTOSAI - ISSAI 3000 para coadyuvar a la eficiencia en la distribución de Alimentación Complementaria Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de la Paz.

### **3.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar las supervisiones realizadas a la distribución de la distribución del alimento complementario escolar.
- Analizar el proceso de distribución y documentación del alimento complementario escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de La Paz.
- Diseñar los procesos y procedimientos de la Auditoría de Desempeño.

## **4. Justificaciones**

### **4.1 Justificación Metodológica.**

El presente trabajo de investigación descriptiva - propositiva detalla la situación actual del problema acerca de las características de una Auditoría de Desempeño para coadyuvar a la entrega de raciones de Alimento Complementaria Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de La Paz, permitiendo realizar una valoración objetiva de desempeño, el cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión, además es carácter propositivo se fundamenta en una necesidad de contar con un nuevo modelo de Auditoría dirigida al impacto social de los programas emergentes de decisiones a través de medidas pertinentes.

## **4.2 Justificación Teórica.**

La razón fundamental para llevar a cabo esta investigación es aportar al conocimiento existente sobre conceptos nuevos en el ámbito gubernamental como es del caso de una auditoría de desempeño que se estructura sobre los principios de rendición de cuentas, fiscalización y transparencia, para verificar y evaluar los resultados y costos de las políticas públicas.

Los resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento a de incorporación de nuevo enfoque de Auditoria, ya que se estaría demostrando que la aplicación de la auditoría de desempeño comprueba el impacto de las políticas públicas sobre temas de interés social como es el caso de la distribución en los Programas de Alimentación Complementaria Escolar en el Municipio de la Paz.

## **4.3 Justificación Práctica.**

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad actualizar e implantar un marco normativo específico entre otras la de una Auditoria de Desempeño que responde a la necesidad de contar con un instrumento que apunta a la identificación de problemas en la gestión pública y a partir de dicha identificación realizar las acciones correctivas a las entidades públicas correspondientes a fin de que implementen las acciones que garanticen su eficiencia mejoren el servicio ofrecido y se alcance el beneficio de los ciudadanos.

Este Nuevo Enfoque de Control que es la “Auditoría de Desempeño”, tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en los ciudadanos.

## **5. Marco Teórico**

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionará al lector una idea más clara acerca del presente tema de investigación: “Auditoria de Desempeño para coadyuvar a la eficiencia en la distribución de Alimentación Complementaria Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de la Paz”. A continuación se presenta los siguientes términos:

## 5.1 Auditoria.

Dentro del ámbito boliviano Julio P. Rocha, (2007) señala lo siguiente “La Auditoria es un proceso objetivo y sistemático de examinar, documentar, obtener y acumular evidencia para informar sobre el objeto examinado y establecer el grado de correspondencia del mismo, con criterios preestablecidos” (p. 27).

Asimismo, Carlos R. Coronel (2016) define de la siguiente manera:

La auditoría hace referencia, de forma general, la realización de una actividad que consiste en la revisión de la secuencia y los pasos que se han definido en un proceso y cuya conclusión se han obtenido diversos productos. La auditoría consiste en verificar si, durante el proceso, se han seguido los pasos y directrices que se han establecido para que dicho proceso sea cumplido a cabalidad (p. 41).

Además, Celin Saavedra (2013) basado en el contenido de las Normas de Auditoria Gubernamental, aprobados con Resolución N° CGE/094/2012 del 27/08/2012 emitida por la contraloría General del Estado establece que: “Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos” (p. 117).

Finalmente la Contraloría General del Estado (2012) señala que la Auditoria “Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos” (p. 10).

También en la presente investigación a fin de contar con una perspectiva más amplia sobre el presente concepto se tiene lo siguiente:

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI, 2016 dentro de Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - ISSAI define la Auditoria la siguiente manera:

En general, la auditoría del sector público puede describirse como un proceso sistemático en el que de manera objetiva se obtiene y se evalúa la evidencia para determinar si la información o las condiciones reales están de acuerdo con los criterios establecidos. La auditoría del sector público es esencial, ya que proporciona, a los órganos legislativos y de supervisión, a los encargados de la gobernanza y al público en general, información y evaluaciones independientes y objetivas concernientes a la administración y el desempeño de las políticas, programas u operaciones gubernamentales (p. 4).

Asimismo otra entidad como la firma contable PricewaterhouseCoopers S.L en la emisión de su Artículo “La auditoría del futuro y el futuro de la auditoria” señala que:

Una auditoría consiste en la evaluación de un asunto con el fin de expresar una opinión acerca de si el mismo ha sido fielmente presentado. Existen distintos tipos de auditoría que pueden emprenderse dependiendo del tema objeto de análisis, por ejemplo: • Auditoría de estados financieros • Auditoría del control interno sobre la información financiera • Auditoría del cumplimiento Este análisis se centra exclusivamente en las auditorías de estados financieros, cuyo fin es formarse una opinión independiente sobre los estados financieros de una compañía. Las empresas preparan sus estados financieros con arreglo a un marco de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA o GAAP, por sus siglas en inglés) vigentes en su país, que también reciben la denominación general de normas contables o normas de información financiera. Auditores independientes evalúan la presentación fiel de los estados financieros aplicando un marco de normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA o GAAS) que recogen los requisitos y directrices sobre cómo emprender una auditoría, también denominados simplemente “normas de auditoría” (p. 13)

### **5.1.1 Formas de realización de las auditorias.**

Julio P. Rocha, (2007): establece las siguientes formas de realización de las auditorias:

#### *5.1.1.1 Auditoria Interna.*

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativos y financieros de una entidad llevadas a cabo con posterioridad a su ejecución, por auditores dependientes del ente, pero independientes de las operaciones, programas, actividades o funciones examinadas, como un servicio a la gerencia (p. 27).

#### *5.1.1.2 Auditoria Externa.*

La auditoría externa es un examen objetivo y sistemático efectuado por profesionales externos al ente auditado, con el propósito de emitir una opinión independiente sobre la base de los objetivos bajo los cuales fue llevado a cabo del examen (p. 28).



### **5.1.2 Tipos de Auditoria.**

Existen diferentes tipos de auditoria, a nivel general, podemos mencionar:

#### *5.1.2.1 Auditoria Financiera.*

“La auditoría financiera es el examen metodológico, sistemático y objetivo de evidencia, realizado por un auditor independiente, con el propósito de emitir una opinión sobre la razonabilidad con la que se presenta la situación financiera, los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera (Flujos de efectivo) de una entidad, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados” (Julio P. Rocha, 2007, p. 28).

#### *5.1.2.2 Auditoria Operativa.*

“Se refiere a una revisión integral de una unidad operativa o de una organización completa con la finalidad de evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma establecida por los objetivos de la gerencia.

Su enfoque está direccionado a maximizar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones al interior de la organización” (Carlos R. Coronel, 2016, p. 42 y 43).

#### *5.1.2.3 Auditoria Especial.*

“Es el examen metodológico, sistemático y objetivo de evidencia, realizado por auditores profesionales independientes a dichas operaciones, con el propósito de expresar una opinión sobre el cumplimiento de criterios preestablecidos y traducidos en normas legales y obligaciones contractuales” (Julio P. Rocha, 2007, p. 29).

#### *5.1.2.3 Auditoria Tributaria.*

“Es el examen de los registros contable y áreas específicas de la organización que tienen relación directa con las obligaciones fiscales. Su objetivo es verificar si la entidad ha cumplido adecuadamente con el registro, cálculo y pago de los impuestos que aplican a la empresa. Este trabajo puede ser realizado por profesionales independientes (asesores) o en la mayor parte de los casos por auditores del Servicio de Impuestos Nacionales.” (Carlos R. Coronel, 2016, p. 44).

### *5.1.2.3 Auditoría Forense.*

“Es la auditoría especializada es descubrir, evaluar, divulgar y certificar sobre la evidencia de fraudes ocurridos en el desarrollo de las funciones privadas y públicas, conforme a las normas y leyes determinadas por el Estado y sus dependencias oficiales. Para el caso de empresas privadas, se debe seguir lo estipulado por las normas y reglamentos internos” (Carlos R. Coronel, 2016, p. 44).

### **5.1.3 Auditorías en el Sector Público.**

De acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental, aprobadas por la Contraloría General del Estado mediante Resolución N° CGE-094/2012 del 27/08/2012, existen diferentes tipos de auditoría gubernamental, a saber: especial, financiera, operacional, ambiental, de proyectos de inversión pública, y de tecnologías de la información y la comunicación, que son detalladas a continuación:

#### *5.1.3.1 Auditoría financiera.*

La auditoría financiera es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia, con el propósito de:

a) Emitir una opinión independiente respecto a si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente en todo aspecto significativo, de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada, la situación patrimonial y financiera, los resultados de sus operaciones, los flujos de efectivo, la evolución del patrimonio neto, la ejecución presupuestaria de recursos, la ejecución presupuestaria de gastos, y los cambios en la cuenta ahorro – inversión – financiamiento.

b) Determinar si: i) la información financiera se encuentra presentada de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente; ii) la entidad auditada ha cumplido con requisitos financieros específicos; y iii) el control interno relacionado con la presentación de estados financieros ha sido diseñado e implementado para lograr los objetivos (Contraloría General del Estado – CGE, 2012, p. 5).

#### *5.1.3.2 Auditoría operacional.*

La auditoría operacional es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente, de forma individual o en conjunto, sobre la eficacia de los sistemas de administración y control interno; eficacia, eficiencia, economía de las operaciones y/o de la evaluación de la efectividad (CGE, 2012, p. 5).

#### *5.1.3.3 Auditoría especial.*

Es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia, con el propósito de expresar una opinión independiente sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, y obligaciones contractuales y, si corresponde, establecer indicios de responsabilidad por la función pública (CGE, 2012, p. 5).

#### *5.1.3.4 Auditoría ambiental.*

La auditoría ambiental es la acumulación y el examen metodológico y objetivo de evidencia, que se realiza con el propósito de emitir una opinión independiente sobre la gestión ambiental (CGE, 2012, p. 5).

#### *5.1.3.5 Auditoría de proyectos de inversión pública.*

La auditoría de proyectos de inversión pública es la acumulación y examen objetivo y sistemático de la evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre el desempeño de todo o parte de un proyecto de inversión pública y/o de la entidad gestora del mismo (CGE, 2012, p. 5).

#### *5.1.3.6 Auditoría de tecnologías de la información y la comunicación.*

Es el examen objetivo, crítico, metodológico y selectivo de evidencia relacionada con políticas, prácticas, procesos y procedimientos en materia de tecnologías de la información y la comunicación, para expresar una opinión independiente respecto:

- a) A la confidencialidad, integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información.
- b) Al uso eficaz de los recursos tecnológicos.
- c) A la eficacia del control interno asociado a los procesos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (CGE, 2012, p. 5).

## **5.2 Eficiencia, eficacia y economía.**

### **5.2.1 Eficacia.**

Es el grado de cumplimiento de objetivos a nivel de resultados inmediatos, productos (bienes, servicios y/o normas) u operaciones, con relación a los programados (CGE, 2012, p. 33).

### **5.2.2 Eficiencia.**

Es la optimización de los recursos que se disponen para el logro de objetivos a nivel de resultados inmediatos, productos (bienes, servicios y/o normas) u operaciones (CGE, 2012, p. 33).

Otra definición señala que “El principio de eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad” (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI, 2016, p. 2).

Finalmente la Contraloría de la República de Colombia (2016 en su norma Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño afirma lo siguiente La eficiencia se refiere a la relación entre los costos de los insumos utilizados y los productos generados por una actividad, en términos de cantidad, calidad y oportunidad (ISSAI 300/11, 2013). Se pueden examinar los procesos, sus entradas y salida para presentar sus deficiencias, así mismo es necesario realizar comparaciones, como por ejemplo de actividades similares en entidades comparables o de un proceso en diferentes momentos (ISSAI 3100/41, 2016) (p. 2).

### **5.2.3 Economía.**

Es la Minimización del costo de los insumos utilizados (CGE, 2012, p. 33).

## **5.3 Auditoría de Desempeño.**

Se orienta a evaluar el grado de cumplimiento de metas y objetivos de los programas gubernamentales; si estos fueron realizados con eficacia, eficiencia y economía, así como su impacto -social y económico- y beneficios para la ciudadanía.

La interrelación de los principios se presenta en la figura insumo – producto. Con este modelo se identifican los componentes y las relaciones que pueden examinarse en la auditoría y el principio o principios con los que están asociados.

**Figura 1. Interrelación de los principios**

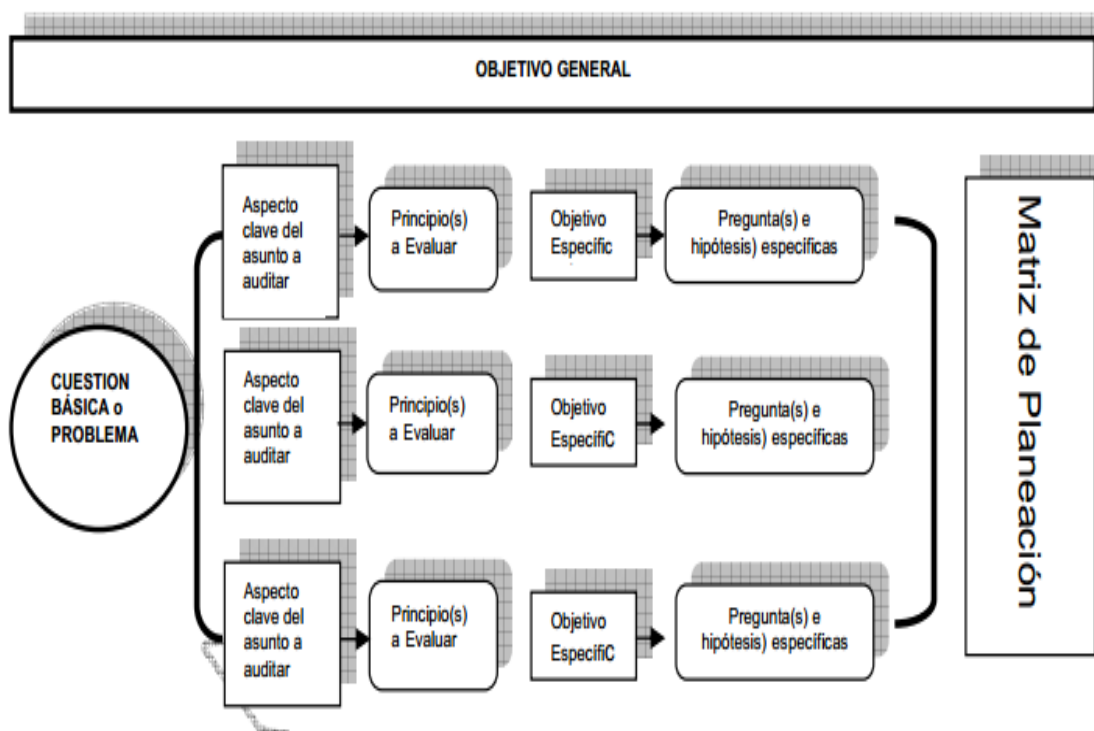


**Fuente:** Elaboración Propia

Además, el proceso de diseño de la auditoría debe conducirse a manera de proyecto, como tal debe planearse y orientarse en busca de posibles respuestas a un interrogante o problema planteado.

Las actividades que hacen parte del diseño y secuencia de las mismas se presentan en la siguiente gráfica:

**Figura 2.** Diseño de la Auditoría de Desempeño



**Fuente:** Elaboración Propia

### 5.3.1 Definiciones de Auditoría de Desempeño.

“Auditoría de desempeño – Se enfoca en determinar si las intervenciones, programas e instituciones se desempeñan en conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existen áreas de mejora. El desempeño se examina contra los criterios adecuados; por ende, conlleva el análisis de las causas de las desviaciones de estos criterios u otros problemas. Su objetivo es responder a preguntas clave de auditoría y proporcionar recomendaciones de mejora”. (ISSAI 100, 2016, p.5)

“Tal como la llevan a cabo las EFS, la Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora”. (ISSAI 300, 2016, p.2)

“La auditoría de desempeño realizada por las EFS es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales, operan de conformidad con

los principios de economía, eficiencia y/o eficacia, y si existe espacio de mejora” (ISSAI 300, 2016, p.6)

“La Auditoría de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”. (Contraloría de la República del Perú, 2016)

#### **5.4 Servicio de Alimentación Complementaria Escolar.**

“Conjunto de actividades del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, efectuado por si o mediante terceros, que busca complementar la alimentación del hogar contribuyendo a la mejora de la nutrición de la población beneficiada” (Decreto Municipal N° 18 del 21/12/2016, Artículo 6 Definiciones)

### **5 Marco Metodológico**

#### **6.1. Enfoque.**

En el diseño de la investigación se utilizan los enfoques cuantitativo y cualitativo que permite que en el planteamiento del problema, en la forma y las técnicas para recopilar los datos, en el análisis e interpretación de resultados, se utilicen indistintamente ambos enfoques. De esta manera, se logra una perspectiva más precisa del fenómeno que ayuda a clarificar y formular mejor el planteamiento del problema.

De acuerdo por Hernández, Fernández y Baptista, (2006), este enfoque mixto es un método de investigación que "implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 533).

Para obtener resultados de la aplicación y evaluación de la metodología de auditoría de desempeño, que permita una adecuada guía para obtener información, desde los documentos legales-normativos, los informes de ejecución del POA y presupuesto presentados, reportes en los que se establezcan metas, objetivos y otros utilizando el enfoque cuantitativo.

A través del enfoque cualitativo a fin de establecer la comprensión del fenómeno desde el interior del mismo, es decir la información hay que comprenderla, explicarla e

interpretarla, bajo el sentido sintáctico, que nos propone la metodología, en interpretar la coherencia entre el objetivo y los realizados, la relación de fines y los medios, en el sentido semántico, de interpretar correctamente los términos de referencia o los conceptos clave del objeto a auditar y en el sentido pragmático, que nos ayuda a comprender los hechos, evidencias, datos duros y datos cualitativos.

## **6.2. Tipo de investigación.**

La presente investigación es de tipo de investigación descriptiva porque:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vaga la redundancia) describir lo que se investiga (Hernández et al., 2006, p. 102).

Al respecto este tipo de investigación permitió analizar los procedimientos de distribución del Alimento Complementario Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de La Paz, referidos a la supervisión y control donde se ha establecido que el Sistema de Regularización y Supervisión Municipal – SIREMU del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es la instancia responsable de llevar adelante el procedimiento de supervisión, liquidación y conciliación, para su posterior cancelación y pago por la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar – UNACE, dependiente de la Dirección de Educación, de la Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

De igual manera la presente investigación es propositiva, según la definen como : La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta de sistema de evaluación del desempeño para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico. (Sección Tipo de investigación párr. 3)



### **6.3. Diseño de Investigación.**

El diseño de la investigación es catalogada como no experimental, definida por (Hernández, et al., 2006), como la investigación que realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que sus indicadores fueron estudiados en su estado natural y sin intervención del investigador. En la presente investigación se observó el fenómeno tal como sucedió en su contexto natural. Del mismo modo se consideró como transaccional, que según (Hernández, et al., 2006), corresponden a las investigaciones donde los datos se recolectan en un solo momento en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento de acuerdo a la circunstancia donde se obtiene los datos.

### **6.4 Método.**

Para lograr los objetivos de la investigación, se utilizaron el método analítico-sintético, los mismos que permitieron examinar proceso de distribución y documentación del Alimento Complementario Escolar en la Subalcaldía Cotahuma del Municipio de La Paz

Método analítico-sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (C. Bernal, 2010, p. 60).

### **6.5 Técnicas e instrumentos.**

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación evaluación. Bernal (2010) considera lo siguiente:

Es necesario elaborar preguntas específicas para cada una de las variables que van a medirse, con la finalidad de evitar confusiones; por ejemplo, ¿qué opinión tiene del

precio y de la calidad de los productos de la marca JP? En este caso, es importante redactar una pregunta para conocer la actitud respecto al precio y otra para la calidad; pero no una sola pregunta para ambas variables, ya que el encuestado podría responder a una variable y no a las dos. Además, estas preguntas generan inconformidad en el encuestado porque podría opinar sobre cada variable por separado y no disponer del espacio suficiente (p. 554).

## **7. Marco Práctico (Propuesta).**

### **7.1 Diagnóstico y análisis de la situación actual de la distribución del desayuno escolar en la Subalcaldía Cotahuma.**

Para realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la distribución de Alimentación Complementario Escolar en la Subalcaldía Cotahuma basaremos el estudio en las unidades intervinientes en dicha distribución, además del proceso de Auditoría de Desempeño al referido tema.

### **7.2 Unidades intervinientes en la distribución de alimentación complementaria escolar.**

#### ***7.2.1 Lácteosbol.***

Inició sus actividades en el año 2009, con el funcionamiento de la planta procesadora de lácteos en Ivirgarzama. El año 2010 entró en operación la planta de cítricos Villa 14 de Septiembre, al año siguiente se incorporó la planta procesadora de Challapata y Achacachi. El 2013 inició el procesamiento de lácteos la planta de San Lorenzo, Tarija y de cítricos en Caranavi, La Paz y Finalmente la gestión 2016 la planta procesadora de cítricos Valle Sacta inicia actividades productivas.

Por efecto de la implementación de las siete plantas procesadoras, la provisión de materia prima a través de sus proveedores, organizados en asociaciones y comunidades productivas, ha ido en incremento constante, a la fecha beneficia a 437 productores.

Actualmente se constituye en una fuente estable de generación de empleo, bajo una lógica inclusiva, teniendo una fuerza de trabajo de 436 personas (Oficina Central y Plantas).

El mercado que abarca tiene cobertura a aquellas ciudades capitales de departamento con importante concentración poblacional como son La Paz, Oruro, Potosí y Cochabamba, además de El Alto; asimismo atiende a ciudades intermedias de los municipios de San Lorenzo, Achacachi, Challapata, Puerto Villarroel, Ivirgarzama, Puerto Villarroel y Ancoraimes entre otras.

El universo de consumo está dirigido hacia tres segmentos de la población: Subsidio Prenatal y Lactancia, para mujeres y niños/as, Desayuno Escolar dirigido exclusivamente a niños y niñas y en menor proporción al mercado abierto.

Para el corto y mediano plazo LÁCTEOSBOL busca consolidarse como una empresa líder en el mercado de lácteos y jugos analcohólicos, y lograr indicadores financieros de rentabilidad y autosostenibilidad, para lo cual proyecta realizar futuras ampliaciones en equipamiento y a la creación de nuevas plantas productoras de cítricos y lácteos, brindando a la población productos de alta calidad, competitivos y a precio justo.

Actualmente la empresa LÁCTEOSBOL con Número de Identificación Tributaria (NIT) 160130029, con domicilio en la calle Pinilla, Pje. Gandarillas N° 2698, zona Sopocachi de la ciudad de La Paz, representada legalmente por su gerente Técnico, marco Aurelio Fernández Capriles, tiene una relación contractual (**ver Anexo 1**) con el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, bajo la modalidad de Contratación Directa por concepto de Alimento Complementario Escolar – gestión 2017-2018.

## ***7.2.2 Gobierno Autónomo Municipal de La Paz - GAMLP***

### ***7.2.2.1 Base legal***

El Municipio de La Paz tiene una superficie total de 3.152,72 Km<sup>2</sup>. El área urbana actual, sede del Gobierno Nacional, tiene una extensión territorial total de 8.913,36 hectáreas y su población se constituye en el asentamiento humano más importante de la región altiplánica del país. El área rural del Municipio tiene una superficie total de 306.359,22 hectáreas.

#### *7.2.2.2 Misión de la entidad*

En el marco del Manual de Organización y Funciones aprobada mediante Decreto Municipal N° 012 del 05/09/2016, se define la misión del GMLP como sigue: "Somos una entidad pública municipal autónoma progresista y generadora de valor público, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de La Paz, generando y ejecutando políticas de desarrollo integral en corresponsabilidad con su comunidad, administrando su territorio y prestando servicios con transparencia, equidad, calidad y calidez; con servidores públicos municipales motivados, comprometidos y con solvencia técnica".

#### *7.2.2.3 Actividad principal de la entidad*

El artículo 7, párrafo II, de la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Báñez", dispone que los gobiernos autónomos como depositarios de la confianza ciudadana en su jurisdicción, deben prestar servicios a la misma, en este marco entre otros tiene el siguiente fin: "...Favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, garantizando el acceso de las personas a la educación, a la salud y al trabajo, respetando su diversidad, sin discriminación y explotación, con plena justicia social y promoviendo la descolonización....".

#### *7.2.2.4 Órgano Legislativo Deliberativo y Fiscalizador*

Concejo Municipal de La Paz

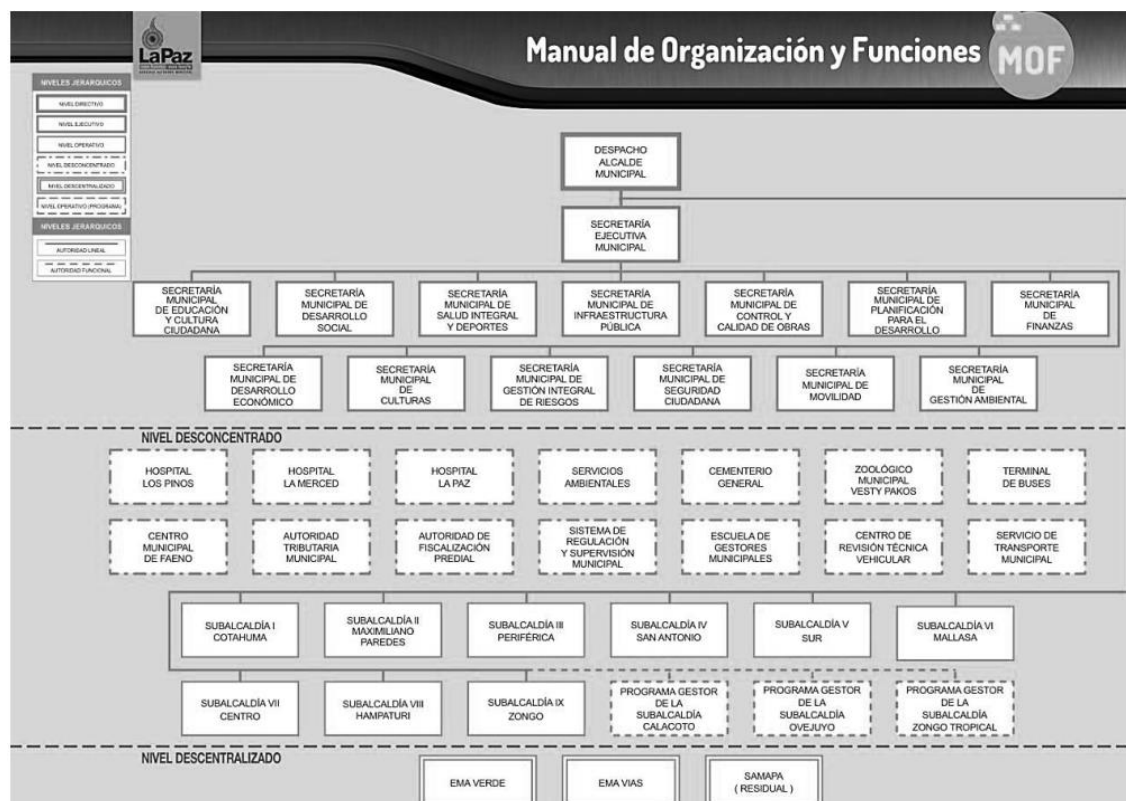
#### *7.2.2.5 Entidades sobre las cuales ejerce tuición*

De acuerdo a la nueva estructura organizacional del GMLP, aprobada mediante Decreto Municipal Decreto Municipal N° 012 del 05/09/2016, las entidades sobre las cuales ejerce tuición el Gobierno Municipal de La Paz son:

- a) Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMAVERDE).
- b) Empresa Municipal de Asfaltos y Vías (EMAVIAS).
- c) Servicio Autónomo Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (SAMAPA)
- d) Entidad Municipal de Parqueos

### 7.2.2.6 Estructura organizativa

**Figura 3.** Organigrama del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz



Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

#### 7.2.3.1 Razón de ser de la unidad o área organizacional.

Promover y fortalecer la calidad educativa, formación ciudadana integral y potenciar el estado de felicidad a través de políticas, planes, programas y proyectos, concertando con actores públicos, privados, nacionales e internacionales, para mejorar la calidad de vida de la población del Municipio de La Paz. (GAMLP, 2016 P. 134)

#### 7.2.4 Dirección de Educación.

##### 7.2.4.1 Razón de ser de la unidad o área organizacional.

Proponer políticas y programas para la expansión de los servicios de apoyo a la educación y nutrición escolar, tanto en el ámbito formal, como en la educación alternativa y especial, incentivando la aplicación creativa de procesos pedagógicos y educativos en el Municipio. (GAMLP, 2016 P. 134)

### ***7.2.5 Unidad de Alimentación Complementaria Escolar – UNACE.***

La Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana - SMECC a través de la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar - UNACE, es la unidad organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, encargada de diseñar y ejecutar programas de alimentación complementaria en base a políticas de seguridad y soberanía alimentaria que contribuyan al desarrollo físico e intelectual de la población estudiantil que asiste a las unidades educativas del sistema fiscal y las de convenio mejorando sus condiciones de aprendizaje y niveles de nutrición.

### ***7.2.6 Sistema de Regulación y Supervisión Municipal – SIREMU.***

Determinará los mecanismos, medios y/o procedimientos de supervisión que sean necesarios para verificar la calidad, composición y adecuada entrega de las raciones alimentarias, conforme a lo establecido en documentos contractuales.

El Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU) realizará evaluaciones semestrales a la proveedora y las sub proveedoras, respecto a las Especificaciones Técnicas y al cumplimiento del objeto del contrato y en aplicación al “Procedimiento de Evaluación del Contrato”. Los informes de evaluación deberán ser remitidos a la UNACE para su conocimiento, dentro los veinte días hábiles siguientes de cumplido el periodo evaluado.

El SIREMU es la instancia responsable de verificar la cantidad y calidad de materias primas, procedencia, cumplimiento a las Fichas de Estandarización, proceso de producción, proceso envasado y sellado en proveedora y sub-proveedoras, garantizando la calidad final de los productos, teniendo facultad para ingresar a la proveedora, sub-proveedoras y proveedores de materia prima, esto con el objeto de realizar el control respectivo en el marco de sus competencias.

El SIREMU verificará el cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por la Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana (SMECC) a través de la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE), para la provisión de las raciones alimentarias, por parte de la proveedora, teniendo la facultad de ingresar a todos los ambientes de la proveedora y sus sub proveedoras, para realizar inspecciones, obtener muestras, efectuar análisis y pruebas que considere convenientes, controlar y verificar el recorrido de rutas,

cumplimiento de horarios de provisión, cantidad, características organolépticas de raciones, suscripción del acta de provisión y recepción y otras obligaciones estipuladas en documentos contractuales.

El SIREMU sólo procederá con la liberación de las raciones que cumplan con las especificaciones técnicas y las Fichas de Estandarización, así como los requisitos establecidos en el Reglamento del Servicio de Alimentación Complementaria Escolar

Si el SIREMU detectare el incumplimiento de los parámetros establecidos en los formularios de estandarización, se suspenderá la liberación del producto observado y de manera inmediata comunicará a la UNACE para que se asuman las acciones que garanticen la continuidad de la provisión de raciones.

A Continuación se describe el cuestionario para conocer el grado de Supervisión que realiza la Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU) y cumplimiento de pago por parte Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE).

**Tabla 1.** Cuestionario a las unidades encargadas del control en la distribución y control de alimentación complementaria escolar.

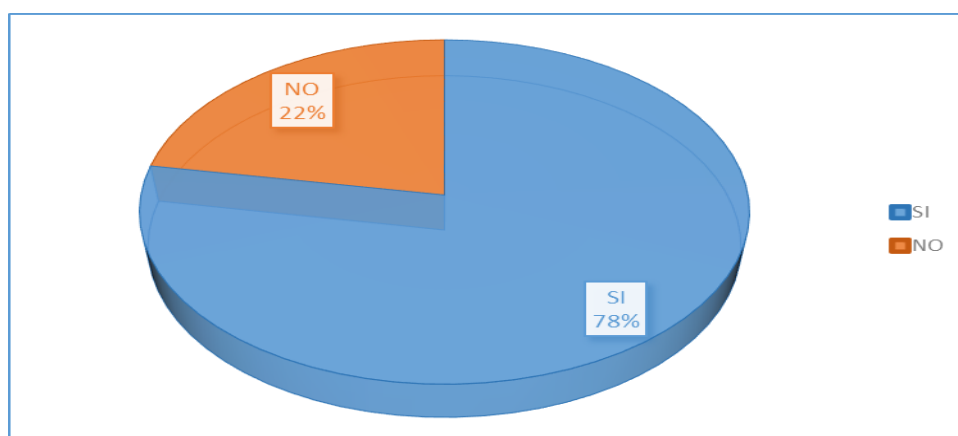
Ítem	Objetivo	Si	No
	<b>Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU)</b>		
<b>1</b>	¿Conoce los procedimientos para reportar irregularidades en la distribución de Alimentación Complementario Escolar?	<b>X</b>	
<b>2</b>	¿Utiliza formularios de control para la supervisión a la producción y distribución del Alimento Complementaria Escolar?		<b>X</b>
<b>3</b>	¿Cuenta con mecanismos efectivos de control sobre la cantidad de suplementos que se retira de almacenes y su destino final, con documentación que demuestre que se haya entregado a las unidades educativas correspondientes?		<b>X</b>
<b>4</b>	¿Cuenta con indicadores que evalúen su desempeño en la supervisión?		<b>X</b>
	<b>Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE).</b>		
<b>5</b>	¿Cuenta con plazos máximos definidos para procesar la documentación que debe ser remitida a la Dirección de Educación para el pago oportuno de las obligaciones con la proveedora LACTEOSBOL por la entrega de raciones del Alimento Complementaria Escolar?		<b>X</b>

### 7.2.7 Diagnostico o estudio de campo

Una vez determinado el problema, se procederá al procesamiento estadístico de cada una de las preguntas de encuestas efectuadas al personal encargado de la Supervisión de la distribución de alimentación complementaria escolar como es el Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU) y cumplimiento de pago por parte Unidad de Alimentación Complementaria Escolar – UNACE.

Al respecto, se da un mejor enfoque al análisis con los resultados obtenidos de esta encuesta. A continuación se presentará el vaciado de los datos de la encuesta realizada, con su respectivo análisis.

**Pregunta N° 1.-** ¿Conoce los procedimientos para reportar irregularidades en la distribución de Alimentación Complementario Escolar?

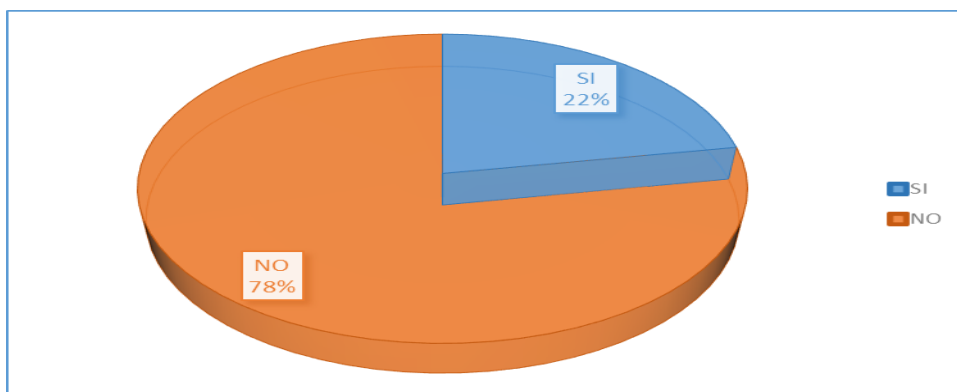


**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede determinar que el 78% de la población conoce procedimientos para reportar irregularidades en la distribución de Alimentación Complementario Escolar

**Pregunta N° 2.-** ¿Utiliza formularios de control para la supervisión a la producción y distribución del Alimento Complementaria Escolar?

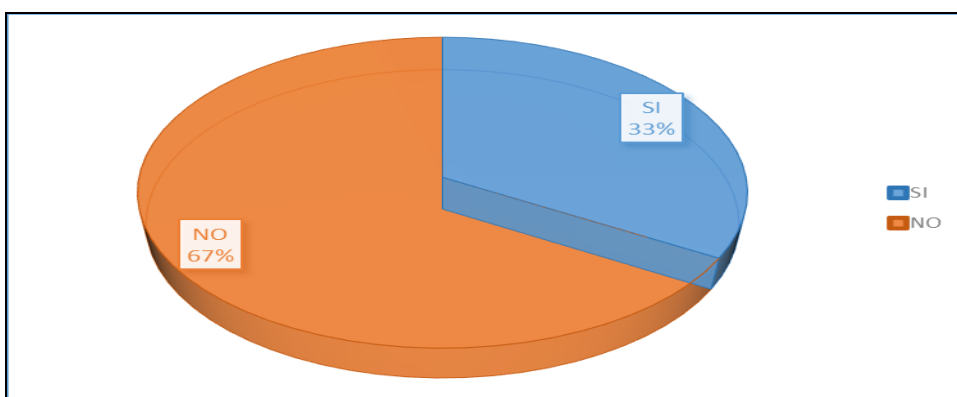




**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede determinar que el 78% de la población conoce no utiliza formularios de control para la supervisión a la producción y distribución del Alimento Complementaria Escolar.

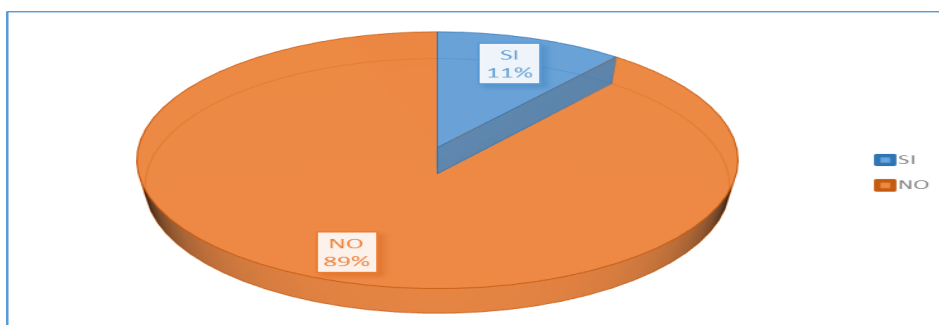
**Pregunta N° 3.-** ¿Cuenta con mecanismos efectivos de control sobre la cantidad de suplementos que se retira de almacenes y su destino final, con documentación que demuestre que se haya entregado a las unidades educativas correspondientes?



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede determinar que el 67% de la población conoce no cuenta con mecanismos efectivos de control sobre la cantidad de suplementos que se retira de almacenes y su destino final, con documentación que demuestre que se haya entregado a las unidades educativas correspondientes.

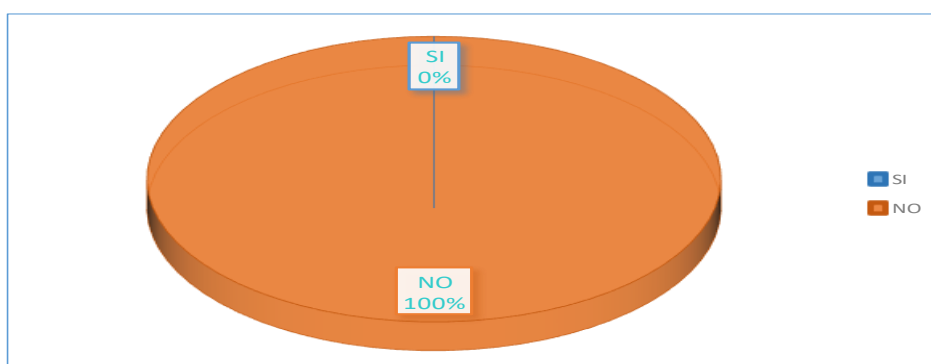
**Pregunta N° 4.-** ¿Cuenta con indicadores que evalúen su desempeño en la supervisión?



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede determinar que el 69% de la población conoce no cuenta con indicadores que evalúen su desempeño en la supervisión.

**Pregunta N° 5.-** ¿Cuenta con plazos máximos definidos para procesar la documentación que debe ser remitida a la Dirección de Educación para el pago oportuno de las obligaciones con la proveedora LACTEOSBOL por la entrega de raciones del Alimento Complementaria Escolar?



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede determinar que el 100% de la población señala que no están definidos los plazos para procesar la documentación que debe ser remitida a la Dirección de Educación para el pago oportuno de las obligaciones con la proveedora LACTEOSBOL por la entrega de raciones del Alimento Complementaria Escolar

### 7.3 Antecedentes estadísticos

La Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo - Dirección de Investigación e Información Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de LA Paz cuenta con una base de datos estadísticos sobre la distribución de Alimentación Complementaria Escolar los cuales son detallados en los siguientes cuadros:

**Tabla 2.** Estudiantes efectivos que recibieron el desayuno escolar según Macrodistrito y turno, 2010 - 2016 (p)

MACRODISTRITO Y TURNO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MUNICIPIO DE LA PAZ</b>	<b>149.860</b>	<b>149.871</b>	<b>146.926</b>	<b>143.638</b>	<b>140.083</b>	<b>137.590</b>	<b>135.225</b>
Cotahuma	26.501	26.960	25.670	24.897	23.826	23.087	22.522
Mañana	15.786	16.348	15.408	15.482	14.918	14.837	14.580
Tarde	9.706	9.745	9.477	8.542	8.370	7.835	7.586
Noche	1.009	867	785	873	538	415	356

Nota: Este cuadro fue elaborado con la base de la UNACE  
 UNACE: Unidad de Alimentación Complementaria Escolar  
 Fuente: Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo

**Tabla 3.** Estudiantes efectivos que recibieron el desayuno escolar según macrodistrito y nivel, 2010 - 2016 (p)

MACRODISTRITO Y NIVEL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MUNICIPIO DE LA PAZ</b>	<b>149.860</b>	<b>149.871</b>	<b>146.926</b>	<b>143.638</b>	<b>140.083</b>	<b>137.590</b>	<b>134.945</b>
Cotahuma	26.501	26.960	25.670	24.897	23.826	23.087	22.522
Inicial	1.872	2.134	2.224	2.298	2.250	2.120	2.123
Primaria	6.016	5.401	4.932	2.279	2.695	2.864	2.846
Secundaria	3.983	4.228	4.222	6.775	7.165	7.559	7.171
Inicial/Primaria	7.862	8.067	7.235	2.814	4.730	5.653	5.777
Primaria/Secundaria	5.317	5.635	5.207	4.853	3.462	2.536	2.560
Inicial/Primaria/Secundaria	850	1.023	1.373	5.469	3.524	2.355	2.045
Centro Especial	601	472	477	409			

Nota: Este cuadro fue elaborado con la base de la UNACE  
 UNACE: Unidad de Alimentación Complementaria Escolar  
 Fuente: Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo - Dirección de Investigación e Información Municipal

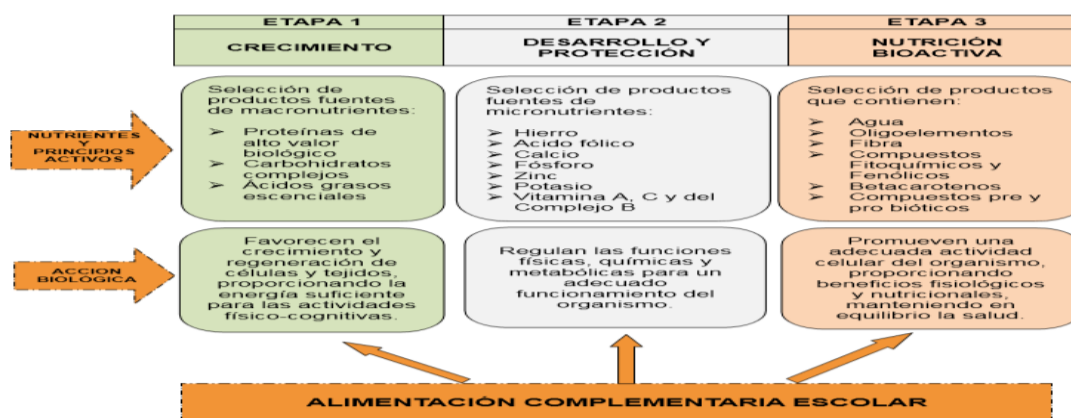
## 7.4 Planificación Técnico-nutricional

Todas las determinaciones técnicas vinculadas a las características de la Alimentación Complementaria Escolar, serán establecidas por la Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana (SMECC) a través de la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE), para el efecto organizará reuniones periódicas de coordinación, planificación, para la estandarización de raciones, además de acciones de evaluación y seguimiento del servicio, con el proveedor y/o sus subproveedoras.

La Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana (SMECC) a través de la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE), en el marco de una planificación estratégica ha elaborado el Calendario Nutricional para las gestiones 2017 y 2018, de acuerdo a temporalidad y de producción de alimentos y relacionado a los datos de la evaluación nutricional y de los conocimientos, actitudes y prácticas alimentarias de la población escolar; calendario que permitió proyectar un menú cíclico para ambas gestiones, que permitirá a la vez la planificación de las acciones de información y educación sobre nutrición y alimentación a los beneficiarios.

El calendario nutricional además también está enfocado a los requerimientos nutricionales en las tres etapas: Crecimiento, Desarrollo-Protección y Nutrición Bioactiva, agrupando a los productos alimentarios de acuerdo a su mayor fuente de nutrientes en las diferentes etapas, de acuerdo al siguiente gráfico.

**Figura 4.** Calendario nutricional anual



Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

En base al calendario nutricional se planificó el menú referencial por gestión, siendo la base determinante para establecer periódicamente la combinación nutricional de los productos, de acuerdo a características nutricionales y organolépticas, plasmadas en Menús Bimensuales, que se comunicará a la proveedora con dos semanas de anticipación antes de la entrega de las raciones del Alimento Complementario Escolar.

La Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana (SMECC) a través de la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE) en base al Menú Bimensual, en casos excepcionales podrá modificar las entregas conforme a planificación técnico-nutricional que se dará a conocer al SIREMU y a la proveedora.

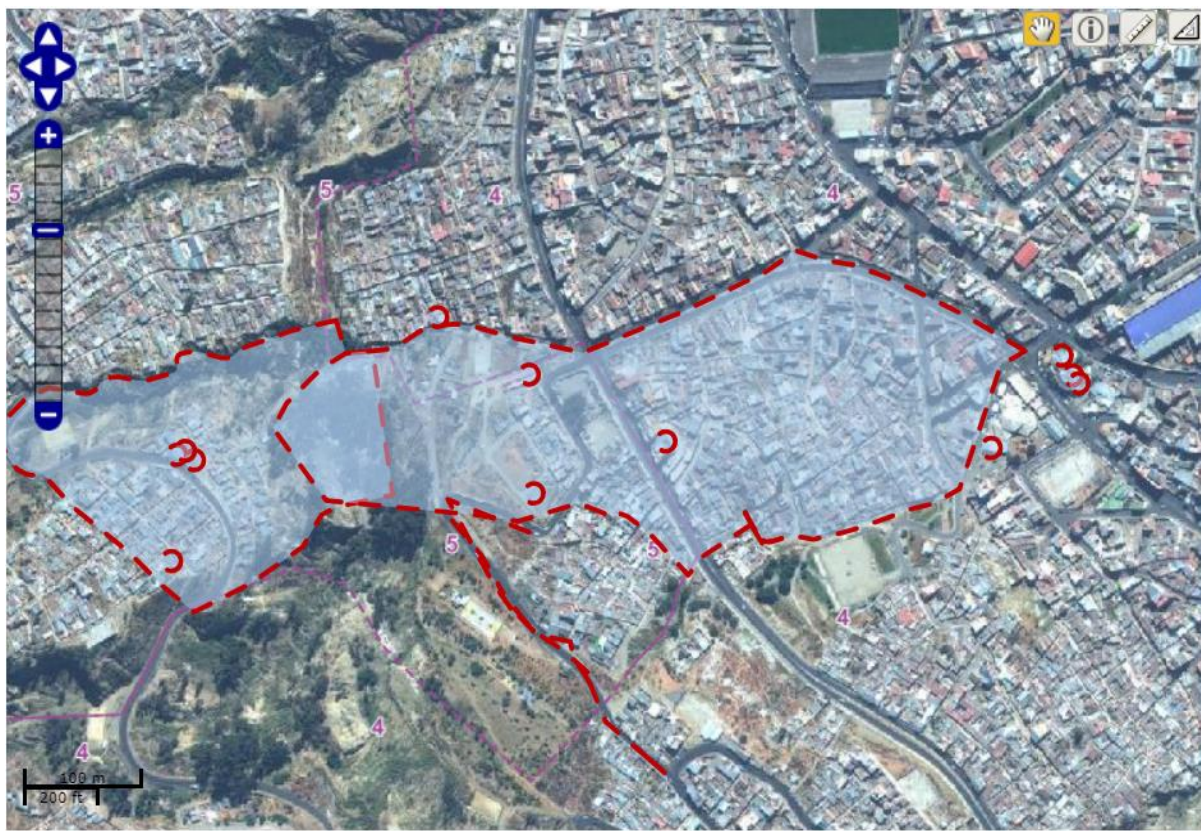
En casos de fuerza mayor o caso fortuito, que afecten el normal desarrollo de actividades educativas, o afecten las condiciones de la provisión del Alimento Complementario Escolar, a solicitud del proveedor con la debida justificación, la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE) podrá autorizar el cambio de los productos planificados en el Menú Bimensual, debiendo comunicar al SIREMU a efectos de supervisión.

La Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana (SMECC) a través de la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE), de acuerdo a monitoreo y evaluación de aceptabilidad y consumo de la población escolar y otros factores determinantes que afecten a la provisión de las raciones, autorizará la modificación a la planificación técnico-nutricional de los productos, tanto en su composición nutricional, peso y/o volumen, pudiendo este diferir en mayor o menor porcentaje de aporte nutricional, como en variedad de productos, frecuencias, tipos y diseños de envase, modalidades de provisión y entrega en los Centros Educativos, horarios de provisión, y otras modificaciones que se considere necesarias, sin que estos cambios afecten a los objetivos y calidad de la Alimentación Complementaria Escolar, estas modificaciones en todos los casos deberán ser coordinadas con el proveedor y debidamente respaldadas con los instrumentos que correspondan.

### **7.5 Alcance de la propuesta**

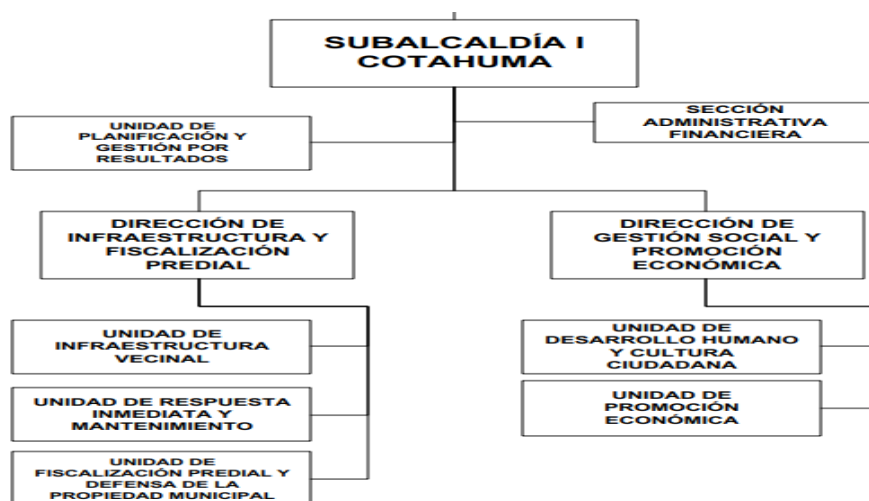
La implantación de la Auditoría de Desempeño a la eficiencia en la distribución de Alimentación Complementaria Escolar será efectuada en la Subalcaldía Cotahuma el cual describimos a continuación:

**Figura 5.** Ubicación geográfica – Subalcaldía Cotahuma



GAMLP-OMPD-DIIM © 2006-2012 • Fuente: Sistema de Información Territorial SIT v2

**Figura 6.** Organigrama Subalcaldía Cotahuma



Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

### **7.5.1 Razón de ser de la Subalcaldía Cotahuma.**

Administrar el territorio de su jurisdicción y promover el desarrollo municipal, económico y social en el marco de las políticas municipales, garantizando la eficiente y eficaz prestación de los servicios públicos municipales.

### **7.6 Generalidades de la Auditoría de Desempeño.**

Las normas ISSAI, Son normas profesionales emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI, y contienen los requisitos básicos para el funcionamiento adecuado de los organismos auditores y los principios fundamentales de auditoría en la fiscalización de las entidades públicas. Además incluyen recomendaciones sobre los requisitos previos legales, de organización y de índole profesional, así como sobre la conducta de los auditores y descripción de buenas prácticas.

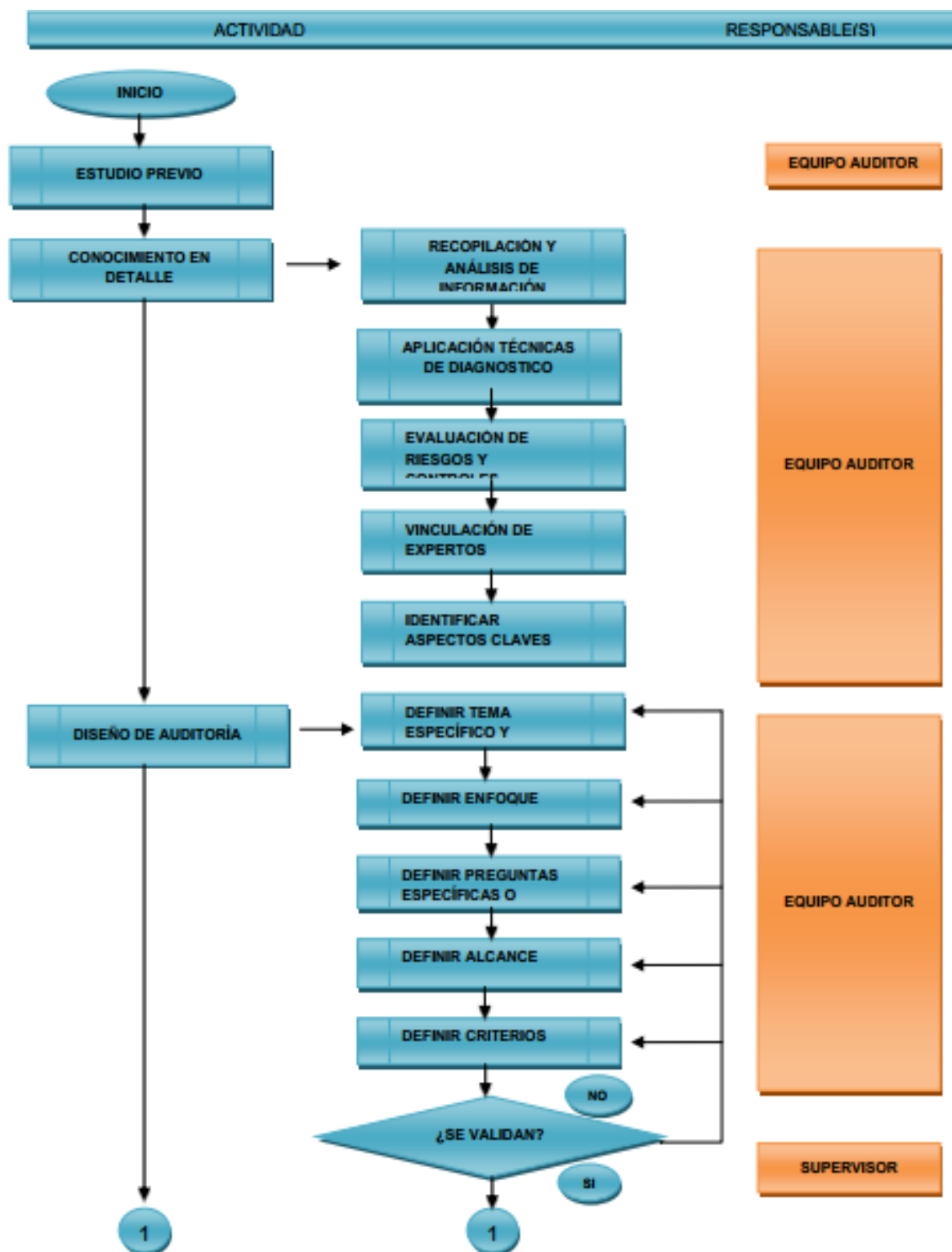
La INTOSAI, ha emitido la norma ISSAI 300 que especifica "Los Principios Fundamentales para la Auditoría de Desempeño", y define en su objetivo que se puede usar como base para desarrollar o adaptar normas nacionales consistentes o para adoptar las directrices de Auditoría de Desempeño.

La ISSAI 300 señala en su introducción, que: "Las normas profesionales y directrices son esenciales para la credibilidad, calidad y el profesionalismo de la auditoría del sector público. Las Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAIs) elaboradas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) tienen por objetivo promover la auditoría independiente y eficaz, así como apoyar a los miembros de la INTOSAI en el desarrollo de su propio enfoque profesional de conformidad con sus mandatos y las leyes y regulaciones nacionales

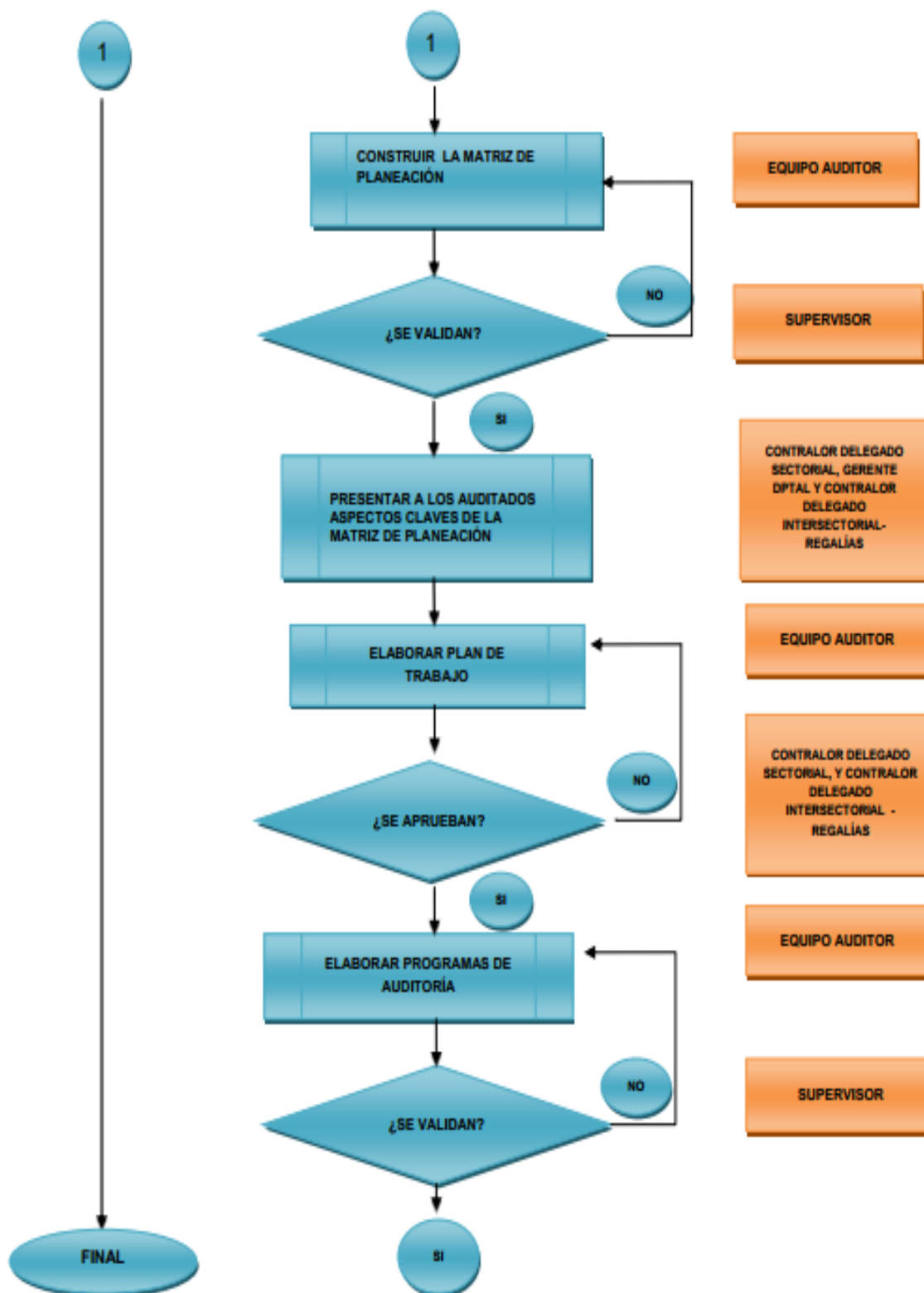
#### **7.6.1 Fase de planeación de la Auditoría de Desempeño.**

La fase de planeación de la Auditoría de Desempeño en la CGR se divide en dos etapas: Planeación estratégica y Planeación operativa. En la primera se analizan y determinan los asuntos y cuestiones a auditar, mediante un proceso de identificación, selección y priorización de temas. En la segunda etapa se define la estrategia general de la auditoría. En la elaboración de la Planeación, se deben seguir los siguientes pasos:

Figura 7. Fase de planeación de la Auditoría de Desempeño





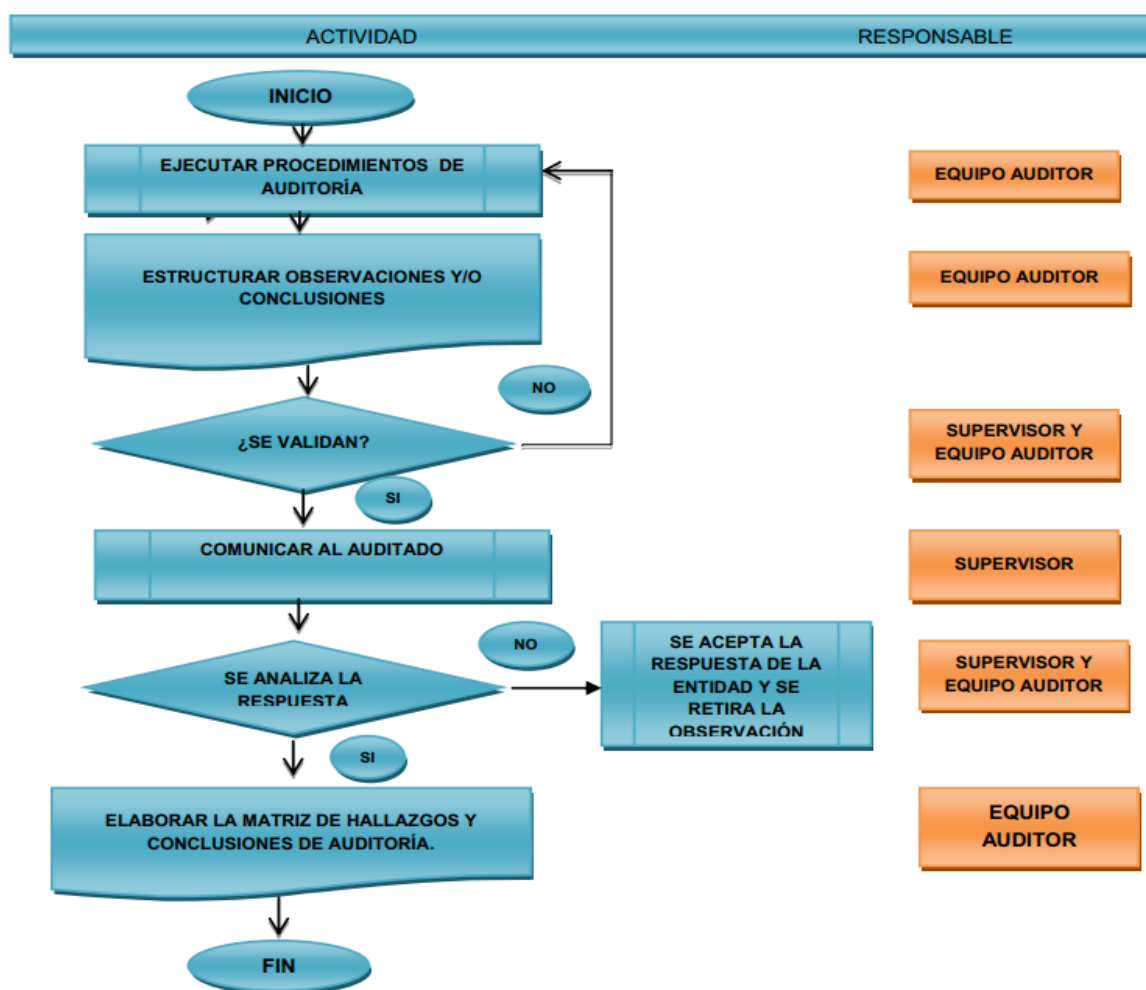


Fuente: Elaboración Propia

### 7.6.2 Ejecución de Auditoría de Desempeño.

El objetivo de la fase de ejecución es aplicar las técnicas definidas en los procedimientos de recopilación y análisis de datos, determinadas en la matriz de planeación y los programas auditoría elaborados, con el propósito de obtener evidencia que dé respuesta al objetivo de auditoría, soporte los hallazgos y conclusiones sobre las preguntas de auditoría, y sean una base para el informe de auditoría. En la elaboración de ejecución, se deben seguir los siguientes pasos:

**Figura 8.** Etapa de ejecución de Auditoría de Desempeño

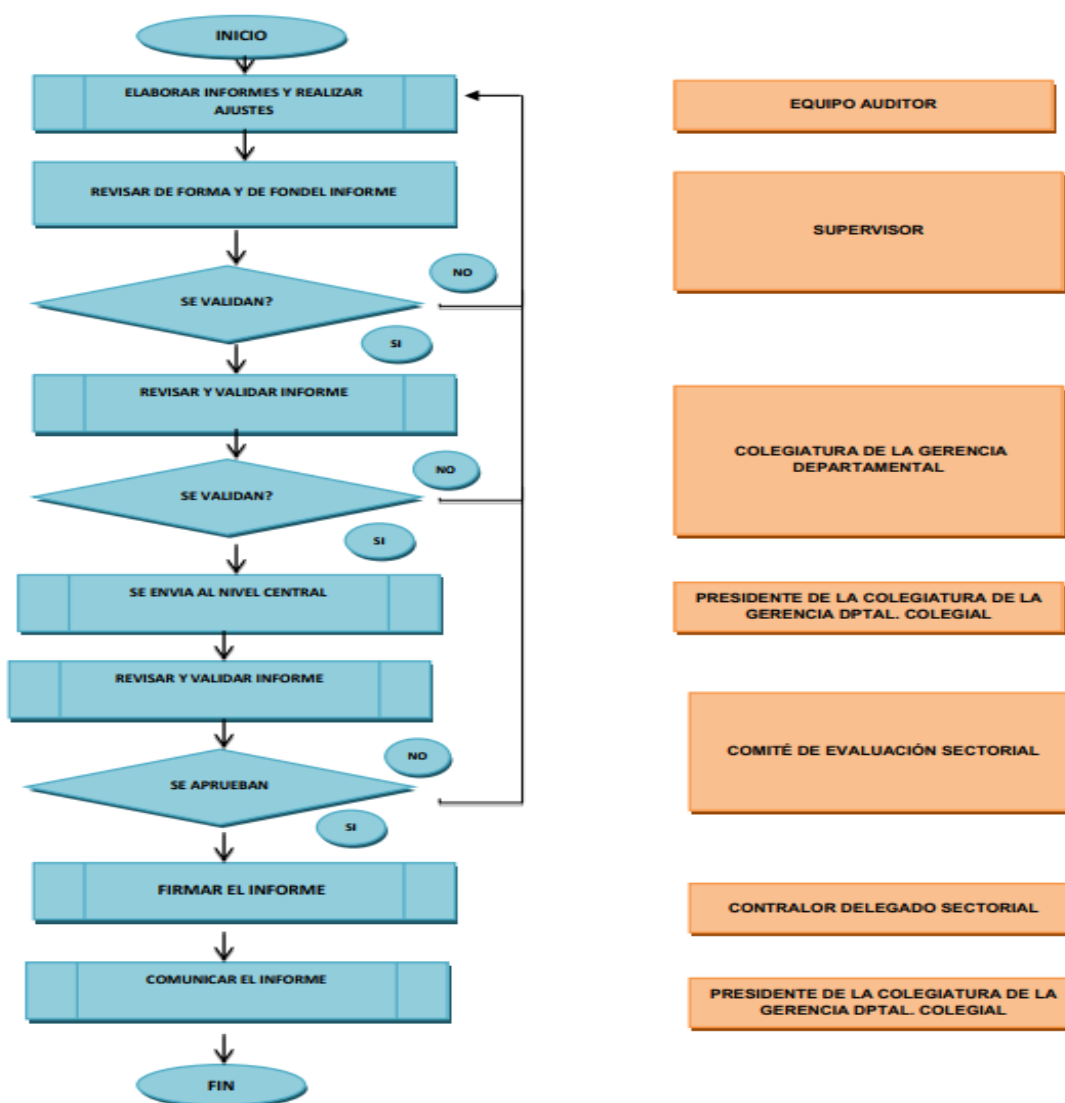


**Fuente:** Elaboración Propia

### 7.6.3 Fase de Informe.

La fase de Informe tiene como fin la estructuración del documento, con los resultados del proceso auditor, que se comunica a los auditados, así como otras partes interesadas con el propósito de facilitar las acciones de seguimiento y las acciones correctivas. La fase de informe es un proceso continuo de formulación, prueba y revisión de ideas sobre el tema auditado. En la elaboración de los informes, se deben seguir los siguientes pasos:

**Figura 9.** Fase de Informe



**Fuente:** Elaboración Propia

#### **7.6.4 Fase de seguimiento.**

El seguimiento se refiere a un examen que se realiza en torno a las acciones correctivas emprendidas por la entidad auditada u otra parte responsable, con base en los resultados de una Auditoría de Desempeño. Es una actividad independiente que incrementa el valor del proceso de auditoría al fortalecer el impacto de la auditoría (beneficios) y sentar la base para mejoras de un trabajo fiscalizador futuro. También alienta a la entidad auditada y a otros usuarios previstos de los informes de auditoría, a considerar de manera seria el informe y hallazgos de auditoría, y proporciona a la unidad auditadora lecciones útiles e indicadores de desempeño.

#### **7.7 Pertinencia y factibilidad de la ejecución de la auditoría.**

Conforme a la Constitución Política del Estado, que establece que el Estado apoyará con prioridad a los estudiantes con menos posibilidades económicas para el acceso a los diferentes niveles del sistema educativo, mediante programas de alimentación; así como a las competencias definidas para los gobiernos municipales autónomos, entre ellas la promoción y desarrollo de proyectos y políticas para la niñez y adolescencia, el Gobierno Nacional ha emitido disposiciones legales en las cuales se identifica que los Gobierno Municipales Autónomos tienen entre sus competencias, la promoción y desarrollo de programas y proyectos para el acceso y permanencia escolar mediante la “provisión de servicios de alimentación complementaria escolar”

Por lo tanto, es pertinente realizar la Auditoría de Desempeño a la distribución de Alimentación Complementaria Escolar (caso Subalcaldía Cotahuma), para evaluar su desempeño en dicha distribución, asimismo, es factible realizar la auditoría debido a que el GAMLP cuenta con documentación relacionada con la distribución de alimento complementario escolar, y con las labores de supervisión a la producción, al producto terminado y a la distribución del referido alimento.

### **8. Conclusiones**

La presente investigación consideró a la Auditoría de Desempeño como un método y término de las ciencias sociales para verificar y comparar lo propuesto por las políticas públicas contra lo logrado por las acciones institucionales, en los términos de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Efectividad y analizar las causas de las diferencias, para emitir un

pronunciamento sobre el cumplimiento de los objetivos y metas en la distribución de Alimentación Complementaria Escolar (caso Subalcaldía Cotahuma).

La aplicación de la metodología de Auditoría de Desempeño, constituye una herramienta eficaz de investigación que proporciona los elementos generales y específicos, para que pueda realizar una planificación efectiva, inclusive de manera más amplia que una auditoría operacional o de gestión, porque nos guía por el camino del “como” hacer una planificación efectiva y emitir un pronunciamento sobre el cumplimiento de objetivos y metas (dictamen).

Además la efectiva planificación de una Auditoría de Desempeño, permiten evaluar y establecer en qué medida un programa y proyecto específico, han alcanzado los objetivos en términos de eficacia, eficiencia, economía y efectividad con base en los criterios de medición definidos en la planificación de auditoría de desempeño, utilizando la metodología del presente investigación.

## **9. Recomendaciones**

Nuestra realidad en el sistema de control gubernamental, es que nos hemos focalizado en emitir opiniones sobre la razonabilidad de los estados financieros, o en cuyo caso de practicar solamente auditoría especiales, de cumplimiento del ordenamiento jurídico. Sin embargo descuidamos la evaluación del cumplimiento de los objetivos y su medición a través de indicadores.

Por lo señalado se recomienda utilizar la Auditoría de Desempeño, porque la metodología se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a nuestra realidad, nos permite interrelacionar la simbiosis que existe entre la política y la administración. Prejuicio que nos tiene hasta ahora a los contadores públicos de conocer esta realidad y evaluar con las técnicas y procedimientos de auditoría pertinentes, de una forma coherente para emitir una opinión razonable y propositiva sobre el cumplimiento de objetivos respecto a los planes de largo, mediano y corto plazo en los programas y proyectos de diferentes entidades públicas.

## Referencias Bibliográficas

- Bell, Peecher, Solomon, Marrs Thomas, J. 1ra. Ed. (2007) *Auditoria basada en riesgos*. Bogota, Colombia: Editorial Kimpres Ltda.
- Bernal, C. 3da. Ed. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Pearson Educación
- Contraloría General del Estado (2012) *Normas de Auditoría financiera*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría General del Estado (2012) *Normas de Auditoría operacional*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría General del Estado (2012) *Normas de Auditoría especial*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría General del Estado (2012) *Normas de Auditoría ambiental*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría General del Estado (2012) *Auditoría de proyectos de inversión pública*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría General del Estado (2012) *Auditoría de tecnologías de la información y la comunicación*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría General del Estado (s.f.) *El Sistema de planificación Integral del Estado (SPIE) y la Auditoría Operacional de la Contraloría General del Estado*. La Paz, Bolivia Ed. Autor.
- Contraloría de la República del Perú (2016) Lima, Perú *Resolución de contraloría N° 122-2016-CG del 04/05/2016* Ed. Autor.
- Coronel, C. 1ra. Ed. (2016) *Auditoria en base a riesgos y modelos de negocio*. La Paz, Bolivia GAMPLP. *Manual de Organización y Funciones del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, aprobado mediante Decreto Municipal N° 012/2016 del 05/09/2016*. Autor
- Hernández, Fernández y Baptista 4ra. Ed. (2006) *Metodología de la investigación*. Iztapalapa, México: Editorial McGraw-Hill.
- Metodología de la Investigación Autor Disponible en: [<http://repositorio.utn.edu.ec>], consultada el 29 de mayo de 2018.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (2016) ISSAI  
100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (2016) ISSAI  
300 Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño.

Rocha, J. 1ra. Ed. (2007) *Auditoria Operativa. Metodología para evaluación integral de la gestión empresarial*. Santa Cruz, Bolivia.

Rocha, J. 2da. Ed. (2007) *Auditoria. Proceso integral de auditoria de estados financieros*. Santa Cruz, Bolivia.

Saavedra, C. 2da. Ed. (2013) *Derecho Administrativo*. La Paz, Bolivia: Editorial El Original-San José.

# **Anexos**



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
 UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

**Cuestionario a las unidades encargadas del control en la distribución y control de alimentación complementaria escolar - Sistema de Regulación y Supervisión Municipal (SIREMU)**

**Objetivo:** Recopilar información para conocer los procedimientos utilizados en áreas de distribución y control de la Alimentación Complementaria Escolar.

Ítem	Objetivo	Si	No
1	¿Conoce los procedimientos para reportar irregularidades en la distribución de Alimentación Complementario Escolar?		
2	¿Utiliza formularios de control para la supervisión a la producción y distribución del Alimento Complementaria Escolar?		
3	¿Cuenta con mecanismos efectivos de control sobre la cantidad de suplementos que se retira de almacenes y su destino final, con documentación que demuestre que se haya entregado a las unidades educativas correspondientes?		
4	¿Cuenta con indicadores que evalúen su desempeño en la supervisión?		

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
 UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

**Cuestionario a las unidades encargadas del control en la distribución y control de alimentación complementaria escolar - Unidad de Alimentación Complementaria Escolar (UNACE).**

**Objetivo:** Recopilar información para conocer los procedimientos utilizados en áreas de distribución y control de la Alimentación Complementaria Escolar.

Ítem	Objetivo	Si	No
1	¿Cuenta con plazos máximos definidos para procesar la documentación que debe ser remitida a la Dirección de Educación para el pago oportuno de las obligaciones con la proveedora LACTEOSBOL por la entrega de raciones del Alimento Complementaria Escolar?		