

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**



TESIS

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO
“AUDITORÍA DE GESTIÓN: HERRAMIENTA PARA LA
EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA VASO DE
LECHE, DISTRITOS DE HUAMANGA, PERIODO 2010 – 2011”**

**PRESENTADO POR : CHAUPÍN BAUTISTA, CINTYA
UNTIVEROS CUCHO, WALTER**

ASESOR : CPCC. MARTÍNEZ ZEA, RENÉ

AYACUCHO - PERÚ

2012

Tesis
C139
Cha



DEDICATORIA

A nuestros padres por todo el apoyo
que nos brindaron en la realización
de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

En el Perú existen muchos programas sociales orientados a mejorar las condiciones de vida, a velar por el desarrollo social - humano y a luchar contra la pobreza de la población a la cual está dirigida.

Uno de estos programas sociales con mayor cobertura a nivel nacional, es el Programa de Vaso de Leche el cual es administrado por las municipalidades distritales para el cumplimiento de sus metas. Sin embargo, la administración del programa presenta debilidades en sus procesos logísticos ocasionando que la inversión social sea improductiva.

Estas debilidades, en la provincia de Huamanga se reflejan en los altos índices de desnutrición de su población beneficiaria. Por ello, se necesita una herramienta que contribuya a mejorar la administración del Programa de Vaso de Leche y permita de ese modo el logro de su objetivo.

Por tal motivo, proponemos a la Auditoría de Gestión para explicar los riesgos en los procesos logísticos y definir la importancia del control para determinar el impacto social.

Esta investigación se presenta estructurada en cinco capítulos, en los que se establece la relación entre la Auditoría de Gestión y la Eficiente administración del Programa de Vaso de Leche, a través de un planteamiento teórico, contrastación de hipótesis y propuesta de una metodología específica para auditar este programa social.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	06
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	08
	1.2.1. Problema Principal	08
	1.2.2. Problemas Secundarios	09
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	09
	1.3.1. Objetivo General	09
	1.3.2. Objetivos Específicos	09
1.4.	JUSTIFICACIÓN	10
	1.4.1. Justificación de la Investigación	10
	1.4.2. Justificación Teórica	11
	1.4.3. Justificación Práctica	11
1.5.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	12
1.6.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	12
	1.6.1. Hipótesis Principal	12
	1.6.2. Hipótesis Secundarias	12
1.7.	VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN.	13
	1.7.1. Variable Independiente	13
	1.7.2. Variable dependiente	13
1.8.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	14
	1.8.1. Tipo y Nivel de Investigación	14
	1.8.2. Métodos de Investigación	14
	1.8.3. Diseño de la Investigación	15
1.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. .	15
	1.9.1. Técnicas	15
	1.9.2. Instrumentos	16
	1.9.3. Tratamiento de datos	16

1.9.4. Forma de Análisis de los datos	17
1.10. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.11. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN	21
2.2. MARCO HISTÓRICO	25
2.2.1. Auditoría de Gestión	25
2.2.2. Administración	26
2.3. BASES TEÓRICAS	27
2.3.1. Auditoría de Gestión	27
2.3.1.1 Evaluación de Riesgos en los Procesos Logísticos	51
2.3.1.2 Monitoreo y Control	57
2.3.2. Eficiente Administración	64
2.3.2.1. Metas y Objetivos	67
2.3.2.2. Impacto Social	71
2.3.3. Programa de Vaso de Leche	76
2.4. MARCO LEGAL	88
2.5. MARCO CONCEPTUAL	92
2.5.1. Auditoría de Gestión	92
2.5.2. Eficiente Administración	93
2.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	93

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA

3.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN	102
3.2. EFICIENTE ADMINISTRACIÓN	108
3.3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	125

3.4.	CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.	130
------	--	-----

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROGRAMA DE VASO DE LECHE

4.1.	Metodología del marco lógico	134
4.2.	Indicadores de desempeño para el Marco Lógico del Programa de Vaso de Leche	138
4.3.	Aplicación del Marco Lógico al Programa de Vaso de Leche.	140

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	CONCLUSIONES	141
5.2.	RECOMENDACIONES	142

BIBLIOGRAFÍA	143
-------------------------------	------------

ANEXOS	147
Anexo N° 1: Matriz de Consistencia	148
Anexo N° 2: Fichas Bibliográficas y anotación	149
Anexo N° 3: Cuestionario	154
Anexo N° 4: Fichas de Campo	158

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Programa de Vaso de Leche, creado para mejorar el nivel nutricional y la calidad de vida de los segmentos más pobres de la población, ha crecido enormemente hasta alcanzar una amplia cobertura nacional y convertirse en el programa social alimentario más grande del Perú.

A nivel nacional, el Gobierno Peruano ha destinado al Programa de Vaso de Leche trescientos sesenta y tres millones¹ de nuevos soles en el año 2010 y

¹ Ministerio de Economía y Finanzas 2010 y 2011.

2011 respectivamente, de los cuales al departamento de Ayacucho se transfirieron ocho millones² de nuevos soles. Ésta inversión social tiene como objetivo atender a niños de 0 a 6 años, madres gestantes y en periodo de lactancia, priorizando entre ellos la atención a quienes presenten un estado de desnutrición, sin embargo en los años 2010 y 2011 no se ha cumplido con la atención respectiva, ocasionando un incremento de la desnutrición anual de 31% a 32%³. Estos resultados se deben a que la administración del programa presenta deficiencias en sus procesos de:

- Identificación y empadronamiento de beneficiarios.
- Selección y adquisición de los alimentos.
- Almacenamiento y distribución de los alimentos.

Por ello el Programa de Vaso de Leche requiere de la Auditoría de Gestión para prevenir riesgos en los procesos, tales como:

- Filtración o exclusión de beneficiarios.
- Demora en la adquisición de los alimentos.
- Adquisición de alimentos a precios altos.
- Deterioro de los alimentos en el almacén.
- Demora en la entrega de alimentos a los beneficiarios
- Entrega de alimentos en forma acumulada a los beneficiarios.

² Ministerio de Economía y Finanzas 2010 y 2011.

³ INEI-ENDES 2010 y 2011.

Por consiguiente cobra relevancia una mirada integral del control, que articule sus distintas modalidades de actuación, con énfasis en el control preventivo y el control posterior de la administración. Además busca determinar el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche, asegurando el impacto social en la población beneficiaria.

Para una identificación más precisa se considera los siguientes parámetros:

Delimitación espacial: La investigación se realizó en los distritos de la Provincia de Huamanga.

Delimitación temporal: La investigación abarcó los años 2010 y 2011.

Delimitación teórica: Fundamentalmente, la investigación se realizó alrededor de las siguientes variables y teorías:

- Auditoría de Gestión
- Eficiente Administración

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿De qué manera la Auditoría de Gestión contribuye a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga?

1.2.2. Problemas Secundarios

- a. ¿Cómo la evaluación de riesgos en los procesos logísticos permite alcanzar las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche?
- b. ¿Qué importancia tiene el monitoreo y control en la determinación del impacto social del Programa de Vaso de Leche?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Establecer la manera en que la Auditoria de Gestión contribuye a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Explicar que la evaluación de riesgos en los procesos logísticos permite alcanzar las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche.
- b. Definir la importancia del monitoreo y control en la determinación del impacto social del Programa de Vaso de Leche.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación de la Investigación

Este trabajo permitió plasmar el proceso de investigación científica. En ese sentido se ha partido del problema representado por la deficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga, para luego proponer la solución a través de la hipótesis que propone a la Auditoría de Gestión, herramienta que contribuirá a la eficiente Administración. En forma paralela se establecieron los objetivos, que vienen a ser los propósitos que busca el trabajo. Por otro lado es necesario precisar que el Programa de Vaso de Leche es uno de los programas en el cual no existe sistema ni autoridad que lo regule en términos del cumplimiento de sus metas, excepto por acciones de supervisión de la Contraloría General de la República, relacionadas únicamente con la ejecución de los recursos asignados; por lo que proponemos la Auditoría de Gestión para evaluar si el programa viene logrando el beneficio social esperado.

Esta investigación será de utilidad para los distritos de la provincia de Huamanga porque permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía del Programa de Vaso de Leche y en consecuencia proporcionará pautas para mejorar los procesos logísticos.

1.4.2. Justificación Teórica

La Auditoría de Gestión es una técnica de asesoramiento que permite determinar si los programas sociales vienen administrándose de manera eficiente, por lo tanto su alcance debe ser más amplio que lo programado para una auditoría financiera y/o examen especial, los cuales evalúan un aspecto determinado de los programas sociales. En tal sentido, dicha modalidad de control, busca principalmente determinar el cumplimiento de los objetivos y metas a efectos de suministrar información que mejore la Administración de los mismos y la correspondiente asignación de recursos.

Para efectos de la intervención en el Programa de Vaso de Leche se debe efectuar la evaluación de los riesgos, consistente en identificar y analizar los puntos críticos que podrían afectar la consecución de sus metas y objetivos, y en función a ello recomendar la forma en que pueden ser administrados y controlados tales riesgos.

1.4.3. Justificación Práctica

El Programa de Vaso de Leche necesita de la Auditoría de Gestión para examinar y formular recomendaciones de controles gerenciales, permitiendo determinar si el programa social viene desarrollándose de manera eficiente.

1.5. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo permitió reafirmar, analizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico, científico y social, tomando en consideración que uno de los fines primordiales de nuestra universidad es la investigación científica.

Asimismo, no existen trabajos de investigación en nuestra universidad referida a la Auditoría de Gestión aplicada a programas sociales, por lo que nos permitirá aportar conocimientos con la utilización de la Auditoría de Gestión para la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Hipótesis Principal

Si la Auditoría de Gestión se desarrolla en los distritos de la Provincia de Huamanga; entonces, contribuirá a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche.

1.6.2. Hipótesis Secundarias

- a. Si la evaluación de riesgos en los procesos logísticos es oportuna; entonces, permitirá alcanzar las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche.
- b. Si el monitoreo y control es adecuado; entonces, determinará el impacto social del Programa de Vaso de Leche.

1.7. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Variable Independiente (X): Auditoría de Gestión

Indicadores

X.1. Evaluación de riesgos en los procesos logísticos

X.2. Monitoreo y control

1.7.2. Variable dependiente (Y): Eficiente Administración

Indicadores

Y.1. Metas y objetivos

Y.2. Impacto social

Operacionalización de las Variables

Variable independiente	Variable dependiente	Operacionalización
X. Auditoría de Gestión	Y. Eficiente Administración	X, Y.
Indicadores:	Indicadores:	Operacionalización
X.1. Evaluación de riesgos en los procesos logísticos	Y.1. Metas y objetivos	X.1., Y.1.
X.2. Monitoreo y control	Y.2. Impacto social	X.2., Y.2.

1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Tipo y Nivel de Investigación

a. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo aplicada, porque contiene todos los elementos de la Auditoría de Gestión que pueden ser aplicados a la eficiente administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la provincia de Huamanga.

b. Nivel de la investigación

La investigación es de nivel descriptivo por cuanto se analiza todos los aspectos de la Auditoría de Gestión y de la Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la provincia de Huamanga. Y es de nivel correlacional porque examina relaciones entre variables y sus resultados.

1.8.2. Métodos de Investigación

a. Descriptivo: Se utilizó éste método para especificar todos los aspectos de la Auditoría de Gestión y la forma cómo contribuye a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga.

b. Inductivo: Este método se empleó para inferir la información de la muestra en la población de la investigación. En este

contexto se infirió las bondades de la Auditoría de Gestión en la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga.

1.8.3. Diseño de la Investigación

Es no experimental - transeccional, porque se analizaron los fenómenos como ocurrieron naturalmente sin intervenir en su desarrollo y porque la recolección de los datos se realizó en un único momento.

1.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.9.1. Técnicas

a. Análisis Documental

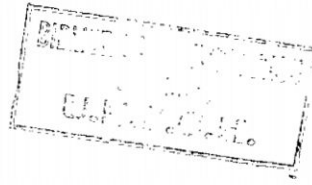
Con la finalidad de obtener información sobre Auditoría de Gestión, Administración y Programa de Vaso de Leche.

b. Encuesta

Se formuló las preguntas por cada uno de los objetivos específicos, tomando en cuenta los indicadores de las variables.

c. Entrevista

Se entrevistó a beneficiarios de los distritos de estudio con la finalidad de conocer sus opiniones.



1.9.2. Instrumentos

a. Fichas Bibliográficas y de anotación

Se revisó textos y documentos vinculados al tema de investigación.

b. Cuestionario

Se elaboró preguntas para ser respondidas por los encargados de la Administración del Programa de Vaso de Leche, por los jefes del área de abastecimientos y por las presidentas de las organizaciones sociales de base de los distritos de estudio. Se emplearon preguntas de tipo cerrada y de respuesta múltiple.

c. Ficha de campo

Se recolectó información sobre la opinión de los beneficiarios tomando en cuenta los hechos más significativos del Programa de Vaso de Leche.

1.9.3. Tratamiento de datos

La información obtenida por la encuesta se ordenó, clasificó y graficó en función a los objetivos de la investigación empleando el software IBM SPSS Statistics 20.

1.9.4. Forma de Análisis de los datos

Los datos obtenidos fueron interpretados según los objetivos de la investigación generándose el contraste de la hipótesis. Entre las principales técnicas de análisis que se emplearon en la presente investigación tenemos la codificación, tabulación y técnicas estadísticas.

1.10. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población está representada por los encargados de la administración del Programa de Vaso de Leche de los distritos de la Provincia de Huamanga, como se muestra a continuación:

CUADRO N° 1

DISTRITOS	Encargados de la Administración del Programa de Vaso de Leche		
	Encargados del Programa	Encargados del Área de Abastecimientos	Presidentas de los Comités
Ayacucho	1	1	155
Jesús Nazareno	1	1	44
San Juan Bautista	1	1	70
Carmen Alto	1	1	42
Acocro	1	1	40
Acosvinchos	1	1	36
Chiara	1	1	27
Ocros	1	1	33
Pacaycasa	1	1	16
Quinoa	1	1	34
San José de Ticllas	1	1	17
Santiago de Pischa	1	1	9
Socos	1	1	35
Tambillo	1	1	25
Vinchos	1	1	31
TOTAL	15	15	614

Fuente:

(*) Reporte operativo de Comités del Programa de Vaso de Leche 2010 y 2011. Oficina Regional de Control Ayacucho - CGR.

CUADRO N° 2

PROVINCIA DE HUAMANGA			
DISTRITOS	Comités del Programa de Vaso de Leche (*)	Población Beneficiaria del Programa de Vaso de Leche (*)	Presupuesto del Programa de Vaso de Leche S/. (**)
Ayacucho	155	8,249	983,444.00
Jesús Nazareno	44	1,623	157,660.00
San Juan Bautista	70	2,570	348,853.00
Carmen Alto	42	1,878	186,787.00
Acocro	40	1,853	143,239.00
Acosvinchos	36	983	83,449.00
Chiara	27	780	84,430.00
Ocros	33	1,089	118,203.00
Pacaycasa	16	571	41,834.00
Quinua	34	892	104,234.00
San José de Ticllas	17	297	40,302.00
Santiago de Pischa	9	197	25,998.00
Socos	35	1,274	128,366.00
Tambillo	25	586	93,243.00
Vinchos	31	2,322	229,968.00
TOTAL	614	25,164	2,770,010.00

Fuente:

(*) Reporte operativo de Comités y beneficiarios del Programa de Vaso de Leche 2010 y 2011. Oficina Regional de Control Ayacucho - CGR.

(**) Ministerio de Economía y Finanzas 2010 y 2011.

1.11. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la selección de los distritos de estudio se utilizó el Método de Muestreo No Probabilístico de Conveniencia. Por ello, se tomaron en cuenta el número de comités, población beneficiaria y presupuesto del Programa de Vaso de Leche, dando como resultado a los distritos de Ayacucho, San Juan Bautista y Jesús Nazareno.

En el cuadro siguiente se observa la cantidad de personas relacionadas a la administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de estudio, siendo tres personas encargadas del programa, tres encargados del área

de abastecimientos y doscientos sesenta y nueve presidentas de los comités de vaso de leche, haciendo un total de doscientos setenta y cinco personas.

CUADRO N° 3

DISTRITOS	Encargados de la Administración del Programa de Vaso de Leche		
	Encargados del Programa	Encargados del Área de Abastecimiento	Presidentas de Comités
Ayacucho	1	1	155
Jesús Nazareno	1	1	44
San Juan Bautista	1	1	70
TOTAL	3	3	269

A partir de esta cantidad se calculó la muestra utilizando la fórmula estadística para poblaciones menores a 1000 siendo el resultado 69 encargados de la administración del programa.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Nomenclatura:

N = Total de la población

n = muestra

$Z_{\alpha}^2 = 3.84$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 60%)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.60 = 0.40$)

d = precisión (en este caso deseamos un 10%).

Encargados de la administración del Programa de Vaso de Leche de los distritos de Ayacucho, Jesús Nazareno y San Juan Bautista.	N	a	Z_{α}^2	p	$q = 1 - p$	d	(N-1)	n
	275	0.05	3.84	0.60	0.40	0.1	274	69

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Se ha determinado la existencia de varios trabajos relacionados con Auditoría de Gestión y sobre el Programa de Vaso de Leche. Sin embargo no existen trabajos que establezcan una relación entre auditoría de gestión y la eficiente administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga.

- **Tesina: “Factores limitantes de la Eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en el Distrito Bellavista-Sullana y Propuesta Estratégica para su Funcionamiento -**

Período 2011". Realizado por Carmen Sandoval Palacios en el año 2011. Presentado para optar el Título de Economista en la Universidad Nacional de Piura. Concluye que los factores limitantes son; la desorganización del Comité de Administración, la Coordinación y los Clubes de Madres; la politización y los intereses personalizados de algunos funcionarios, la falta de capacitación y de funcionarios idóneos en el asesoramiento del Programa de Vaso de Leche, la falta de implementación de una base de datos integrada vía RENIEC, SUNAT MINSA, ESSALUD, MINEDU, y el desconocimiento de la realidad del problema de desnutrición crónica en la población objetivo del Distrito de Bellavista-Sullana.

- **Investigación: "Auditoría de los Programas Sociales". OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores) realizado en julio 2008.** Se concluye que es necesario introducir sistemas de evaluación integrados, que consideren tanto los procesos como los resultados de los programas sociales. Por lo que se debe incorporar a estos programas la Auditoría con el fin de mejorar su efectividad en la lucha contra la pobreza, esto permitirá que los programas sociales sean bien orientados y

puedan llegar más efectivamente a las poblaciones más pobres en cada país.

La Auditoría de los Programas Sociales es una herramienta de un valor trascendental para los diferentes países, pues su adecuada aplicación contribuye a solucionar la necesidad de evaluar los procesos y resultados de las políticas sociales ejecutadas mediante los diferentes programas sociales y a generar en los diferentes financiadores y cooperantes confianza en la inversión realizada y un ambiente de transparencia.

- **Tesis: "Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial". Realizado por Pedro García Domínguez en el año 2005. Presentado para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Católica de Chile. El autor concluye que los informes de auditoría ayudan al mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.**
- **Tesis: "Auditoría de Gestión: Herramienta para la productividad". Realizado por Josefina Ramírez Villacorta en el año 2005. Presentado para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de México. El autor concluye que gracias a la Auditoría de Gestión, las**

evaluaciones realizadas a cada uno de los procesos administrativos de las entidades ayuda a mejorar la productividad.

- **Tesis: “Impacto Nutricional del Programa de Vaso de Leche en niños beneficiarios de 0 a 6 años de edad, al ámbito urbano, rural del Distrito de Puno. Agosto 1996 – agosto 1997”.** Realizado por Lily Dora Núñez de la Torre en el año 2002. Presentado para obtener el Título de **Nutricionista en la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias de la Salud.** El Autor concluye que se deben orientar las acciones del Programa de Vaso de Leche hacia una concientización de la población beneficiaria en la responsabilidad e importancia que se debe dar en la alimentación de los niños. Y por último, alcanzar una seguridad alimentaria para la infancia y la niñez que debe ser considerada una tarea prioritaria de consenso de todos los sectores involucrados, uniendo esfuerzos y coordinando acciones con decisión y constancia para lograr un sólo objetivo: erradicar la malnutrición.

2.2. MARCO HISTÓRICO

2.2.1. Auditoría de Gestión

El origen de la auditoría de gestión se remonta a la década de los años 1930 y 1940 en Estados Unidos debido al crecimiento del gobierno federal, con el objetivo de determinar que las agencias del gobierno federal gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y cumplieran con las leyes respectivas.

En la década de 1950 el congreso de Estados Unidos comenzó a solicitar información sobre el desempeño de la administración en las diversas agencias federales, la Contraloría General de Estados Unidos desarrolló la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración de tales agencias, “la Contraloría General de los Estados Unidos ha sido la entidad que ha contribuido con este tipo de auditoría de gestión”

Inicialmente se puede definir la auditoría de gestión con una forma de controlar la actividad administrativa ya que de esta forma se evalúa la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos. En el año 1980 la auditoría de gestión se daría a conocer con el nombre de “control de gestión”.

La auditoría de gestión es un enfoque totalmente distinto a otros tipos de auditoría debido a que no evalúa solamente el control de gestión sino también el control interno de la entidad para salvaguardar sus activos.

Se puede decir que una auditoría de gestión implica una auditoría administrativa al evaluar la calidad de la administración, y una auditoría operacional centrada en la calidad de las operaciones.

2.2.2. Administración

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente, se puede afirmar que la administración es tan antigua como el hombre. Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común. En toda su larga historia la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir del siglo XX cuando las personas le dieron la mayor importancia a la administración, este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable innovación. Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración. Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada

su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración. En este contexto surgieron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración.

2.3. BASES TEÓRICAS

2.3.1. Auditoría de Gestión

A. Concepto de Auditoría de Gestión

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una empresa, programa o actividad planificadas con anterioridad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones corrientes y mejorar su rendimiento⁴. Además, la Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad o programa en relación al cumplimiento de metas y objetivos y, respecto a la correcta utilización de los recursos.

⁴ *Manual de Auditoría Gubernamental, año 1998.*

B. Propósitos de la Auditoría de Gestión

- Evaluar el desempeño o rendimiento obtenido por una entidad.
- Identificación de las oportunidades de mejoras; y
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

C. Objetivos de la Auditoría de Gestión

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección superior de la empresa, estas directrices deben estar generadas y programadas por escrito.
- Establecer si la empresa adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Verificar que todas estas actividades de una entidad o programa se estén realizando en conformidad a las leyes y reglamentos vigentes.
- Establecer si los controles de gestión implementados por la empresa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas.

D. Componentes principales de la Auditoría de Gestión

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias en condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas.
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.

- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

E. El auditor de gestión debe evaluar

- Estrategias y controles internos para alcanzar los objetivos gerenciales.
- Indicadores de gestión y riesgos existentes.
- Evaluar el grado de cumplimiento de misión, metas y objetivos.

- Evaluar la productividad, eficiencia, efectividad y economía de los procesos.

F. Dificultades para realizar la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es un nuevo enfoque de la auditoría que está contribuyendo poderosamente en la administración eficiente de los recursos. Ésta auditoría actúa como sensor que detecta problemas en los sistemas y permite la retroalimentación necesaria para determinar la oportunidad de a corrección.

Las dificultades para realizar una auditoría de gestión son:

- Falta de estándares.
- Objetivos verbales o semiescritos.
- Determinación de indicadores de gestión.
- Formación académica de los auditores Metodología en proceso de desarrollo.
- Procesos operativos obsoletos.
- Recursos ociosos o faltantes.

G. Beneficios de la Auditoría de Gestión

- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar. Éste es un propósito

importante de la Auditoría de Gestión, aunque a menudo son conscientes de un problema, la gerencia no siempre puede definir exactamente las dimensiones. El auditor debe dar su punto de vista objetivo, para ayudar a enfocar apropiadamente los problemas operacionales.

- Para definir un problema en algunos casos, el auditor necesita simplemente hablar con el personal de operaciones, y después compartir sus puntos de vista con la gerencia, debe tenerse presente de que la gente que trabaja en operaciones es usualmente la más consciente de los problemas y las causas, que el personal de gerencia.
- El papel de auditor es también identificar las causas actuales, no los síntomas o las causas probables de los problemas, que pueden ser el resultado de los manejos políticos o acciones. El auditor debe formular soluciones realistas y prácticas a esos problemas.
- Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, es decir, reducción de costos. La reducción de costos es un elemento significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan

problemas a largo plazo (por ejemplo, reducción de operaciones y/o personal cuando los negocios empiezan a caer). Es el papel del auditor de gestión, recomendar a la gerencia en operaciones al costo más bajo de operaciones posibles, en todas las situaciones en relación con los planes adecuados. Los costos deberían estar siempre en el nivel correcto, y cuando los costos necesiten ser cortados, tomar las decisiones apropiadas para no desmejorar el impacto de las operaciones.

- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización. Puede no haber criterios apropiados para medir el logro de las metas y los objetivos de organización, requiriendo así al auditor sugerir a la gerencia que los adopte.
- Abastecimiento de un canal adicional de la comunicación, entre los niveles de operación y la alta gerencia. En muchas organizaciones hay una separación clara (o confusa) entre la gerencia y las operaciones; es decir, la gerencia toma las decisiones y el personal de operaciones las ejecuta. Una de las ventajas más importantes de la auditoría de gestión es la capacidad de

los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.

- Divulgar irregularidades; luego del repaso de los requisitos legales, metas, objetivos, políticas y procedimientos de la organización. El auditor se cerciora de que la organización obre de acuerdo con las leyes y las reglas internas bajo los cuales realiza sus funciones. Si hay una carencia de acatamiento, el auditor define las consecuencias. Esto incluye la prueba para la existencia de actos desautorizados, fraudulentos, o de otra manera actos irregulares.
- Abastecimiento de una independiente y objetiva evaluación de operaciones. Ambos, el personal de la gerencia y operaciones están a menudo muy cerca de qué va pasando dentro de sus propias operaciones, para evaluar con eficacia sus resultados. El auditor de gestión independiente puede hacer esto de manera objetiva, señalando esas áreas que necesitan mejorar, así como las que se estén desarrollando bien.

H. Metodología para la realización de la Auditoría de Gestión

Para el mejor entendimiento de la práctica de la Auditoría de Gestión se ha considerado tres fases:

1. Planeamiento

Si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones. La formulación del informe no se inicia en la tercera fase, sino que empieza a considerarse desde el planeamiento. Durante el planeamiento el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar, llevando a cabo acciones limitadas de revisión en base de lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objetivo de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. Durante esta fase el

auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en el caso de la auditoría⁵.

a. Aspectos generales

El planeamiento de la Auditoría de Gestión se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas:

a.1. Revisión General

Inicia con la obtención de información sobre la entidad, programa o proyecto por examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento sobre las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles

⁵ *Manual de Auditoría Gubernamental, año 1998*

gerenciales clave. Para ello el auditor debe revisar elementos diversos tales como: Leyes y reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad o programa sobre el desarrollo de sus actividades, normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto, información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores y documentación sobre la entidad en el archivo permanente de la Contraloría General de la República o el Órgano de control Institucional.

a.2. Revisión Estratégica

Enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o proyecto por examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

b. Conocimiento inicial de la entidad, programa o actividad

El conocimiento inicial de la entidad, programa o actividad, implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de lograrlos. Durante la etapa de revisión general debe obtenerse información sobre los aspectos siguientes:

- Fines, objetivos y metas.
- Recursos presupuestales autorizados.
- Sistemas y controles gerenciales.
- Importancia de la auditoría y necesidades de los usuarios del informe.
- Seguimiento de medidas correctivas de auditorías anteriores.
- Fuentes de información para el planeamiento.
- Información proveniente del órgano de control institucional.

c. Análisis preliminar de la entidad y plan de revisión estratégica

En base a la información recopilada en la etapa de revisión general, el auditor encargado del examen debe elaborar el análisis preliminar de la entidad y considerar:

- Ambiente de control.
- Factores externos e internos.
- Áreas generales de revisión.
- Fuentes de criterio aplicables.

d. Ejecución del plan de revisión estratégica

Una vez que haya sido aprobado el plan de revisión estratégica, el auditor encargado debe reunirse con los funcionarios gerenciales de la entidad, programa o actividad a ser examinada para presentar a los miembros del equipo de auditoría que tendrán a su cargo el desarrollo de los trabajos. Las actividades a ejecutar deben comprender los aspectos siguientes:

- Aplicación de pruebas preliminares.
- Comprensión del ambiente de control interno.
- Identificación de factores internos y externos.
- Definición de criterios de auditoría.

- Descripción de los sistemas y controles gerenciales.
- Identificación de los asuntos más importantes.

e. Preparación de reporte de Revisión Estratégica

Concluida la revisión estratégica el auditor debe formular un reporte que comunique a los niveles de decisión correspondientes los resultados obtenidos y su propuesta de estrategias para las fases siguientes del examen.

El reporte de revisión estratégica, como mínimo debe contener:

- Información introductoria.
- Comprensión de las actividades y operaciones.
- Criterios de auditoría identificados.
- Asuntos más importantes examinados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

f. Elaboración del plan de auditoría

La etapa final de la revisión estratégica es la formulación del proyecto de plan de auditoría que debe ser elaborado por el auditor encargado y supervisor para ser presentado conjuntamente con el reporte de revisión

estratégica. Este documento constituye el instrumento de conducción del proceso de auditoría.

El plan de auditoría debe incluir:

- Origen de la auditoría.
- Resultado de la revisión estratégica.
- Objetivos de la auditoría.
- Alcance de la auditoría, metodología.
- Criterios de auditoría.
- Recursos de personal.
- Áreas a ser examinadas.
- Información administrativa.

2. Ejecución

Esta fase involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia de modo que acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos. Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación

de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados a los funcionarios de la entidad, programa y/o proyecto examinado⁶.

a. Programa de Auditoría

Un programa de Auditoría es un plan detallado del trabajo que debe comunicar, tan precisamente como sea posible el trabajo a ser ejecutado. También es un listado de procedimientos a ser realizados, con el objeto de comparar los sistemas y controles existentes con criterios de auditoría y recolectar evidencia para sustentar las observaciones de auditoría. Los programas de auditoría proporcionan una base para la asignación de tiempo y recursos. Los estimados de tiempo son más fáciles de preparar cuando los procedimientos de auditoría han sido identificados.

Los programas de auditoría correctamente elaborados resultan fundamentales para cumplir con las responsabilidades en forma eficiente. Su preparación, proporciona lo siguiente:

⁶ *Manual de Auditoría Gubernamental, año 1998.*

- Un Plan sistemático para cada fase del trabajo.
- Una base apropiada para la asignación de labores
- Medio para comparar el rendimiento del equipo de auditoría.

b. Procedimientos y técnicas de auditoría

Durante la fase de ejecución el equipo de auditoría se aboca a la obtención de evidencias y realizar pruebas sobre las mismas, aplica procedimientos y técnicas de auditoría, desarrolla hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones. Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión. Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

- Técnicas de verificación ocular.
- Técnicas de verificación oral.

- Técnicas de verificación escrita.
- Técnicas de verificación documental.
- Técnicas de verificación física.

c. Evidencias de auditoría

Se denomina evidencia al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor. Es la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de la observación, inspección, entrevistas y examen de los registros. La actividad de auditoría se dedica a la obtención de la evidencia, dado que esta provee una base racional para la formulación de juicios u opiniones. El término evidencia incluye documentos, fotografías, análisis de hechos efectuados por el auditor y en general todo material usado para determinar si los criterios de auditoría son alcanzados.

d. Evaluación del control interno gerencial

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas mensurables e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben

lograrse, será imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica.

e. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el auditor en los que se registra la información obtenida, como resultado de las pruebas realizadas durante la auditoría y sirve de soporte al informe. Constituyen el vínculo entre el trabajo de planeamiento, ejecución e informe de auditoría; por lo tanto, deben contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

f. Desarrollo de hallazgos de auditoría

Se denomina hallazgos de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser

comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

g. Comunicación de hallazgos de auditoría

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor encargado una vez evidenciados estos, cumple en forma inmediata con dar a conocer a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, a fin de que en un plazo previamente fijado, presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentados, para su evaluación oportuna y consideración en el informe. Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, tanto oral, como escrita, en torno a asuntos importantes que posibiliten recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las actividades y operaciones de las entidades.

3. Informe

Durante ésta fase el equipo de auditoría formaliza sus observaciones en el informe de auditoría.

Este documento, que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación

(condición, criterio, causa y efecto), comentarios de la entidad, evaluación final de tales comentarios, así como las conclusiones y recomendaciones. Después del control de calidad mediante el que se confirman los estándares de calidad utilizados en la preparación del informe, finalmente éste es aprobado y remitido a la entidad auditada en la forma y modo establecidos por la Contraloría General de la República⁷.

a. Características del informe

Las características del informe de auditoría de gestión son:

- Significación.
- Utilidad y oportunidad.
- Exactitud y beneficios de la información sustentatoria.
- Calidad de convincente.
- Objetividad y perspectiva.
- Concisión.
- Claridad y simplicidad.
- Tono constructivo.
- Organización de los contenidos del informe.

⁷ *Manual de Auditoría Gubernamental, año 1998*

- Positivismo.

b. Estructura del informe

I. INTRODUCCIÓN

Información relativa al examen.

1. Motivo del examen.
2. Objetivos, alcance y naturaleza del examen.
3. Antecedentes y base legal de la entidad.
4. Comunicación de hallazgos de auditoría.

II. CONCLUSIONES

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Anexos

2.3.1.1 Evaluación de Riesgos en los Procesos Logísticos

Visto desde un contexto global, toda actividad institucional, sin importar su tipo, se propone alcanzar objetivos, aunque todas enfrentan también el riesgo de no lograrlos o no alcanzarlos en la medida esperada. Este riesgo general involucra riesgos de diferentes tipos a los que están expuestos, a través de las operaciones que realiza cualquier entidad, los recursos que se invierten para llevarlas a cabo.

Es responsabilidad de los directivos que tienen a su cargo la administración y operación de la entidad, el identificar los riesgos y establecer los controles internos necesarios para prevenirlos, detectarlos y corregirlos⁸.

A. Concepto de riesgo, causas y controles

El término "riesgo" es un concepto cuyo significado es del dominio común; sin embargo, para mejor precisión, se exponen algunas definiciones:

El riesgo, es "la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización".

Riesgo es el potencial de resultados negativos.

⁸ Libro: "Control interno y administración de Riesgos en la Gestión Pública", Primera Edición, de Argandoña Dueñas Marco A., 2010, pág. 324

Las entidades se ven expuestas a diversos tipos de riesgos que pueden resumirse en los siguientes:

- Contabilidad errónea o inapropiada.
- Pérdida o destrucción de activos fijos o recursos financieros.
- Costos excesivos / Ingresos deficientes.
- Sanciones legales.
- Fraude o robo.
- Decisiones erróneas de la gerencia.
- Interrupción de las actividades.
- Deficiencias en el logro de objetivos y metas.
- Desprestigio de imagen.

De acuerdo con la lista anterior, se puede decir que los riesgos son fácilmente identificables; sin embargo, las causas que propician su aparición, pueden ser múltiples y de índole muy diversa. Una misma causa puede generar más de un tipo de riesgo.

Los riesgos no se originan por la falta de controles, estos existen por sí mismos y se presentan cuando son causados. Los controles se establecen para reducir o evitar las causas.

B. Administración de riesgos

La administración de riesgos es el proceso mediante el cual la dirección de una entidad, identifica, cuantifica y controla los riesgos a los cuales la exponen sus actividades.

La administración de riesgos en el sector público busca satisfacer el objetivo fundamental de la entidad.

Las entidades que funcionan en el entorno actual requieren de un enfoque integral para manejar su exposición al riesgo. Esto no siempre ha sido así, anteriormente los riesgos eran manejados en forma aislada. Los riesgos económicos, legales, operativos y del personal eran tratados por separado y manejados a menudo por diversos individuos sin tener que hacer alguna referencia cruzada de los riesgos o sin comprender el impacto de las acciones administrativas adoptadas para un grupo y sus efectos en otros grupos.

Los riesgos son muy naturales, dinámicos, fluidos y altamente interdependientes. Por lo tanto, ellos no se pueden evaluar o manejar independientemente.

Esta concepción se incorpora a la definición de COSO (2002), donde es definida como:

“Un proceso sistemático efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la

entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad”⁹.

C. Identificación de riesgos

Se tipifican todos los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos e internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medio ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal y procesos.

D. Valoración de los riesgos

El análisis o valoración del riesgo, le permite a la entidad considerar como los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su

⁹ Libro: “Control interno y administración de Riesgos en la Gestión Pública”, Primera Edición, de Argandoña Dueñas Marco A.,2010, pág. 358

probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

E. Respuesta al riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el efecto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo – beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

F. Beneficios de la administración de riesgos

Ningún proceso de la administración de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos. Por el contrario la administración de riesgos permitirá a la dirección operar más efectivamente en un ambiente lleno de riesgos fluctuantes.

La administración de riesgos de una entidad proporciona capacidad aumentada para:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia; en su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de alternativas estratégicas, estableciendo los

objetivos relacionados y desarrollando mecanismos para administrar los riesgos asociados.

- 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 costos o pérdidas asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos; la administración de riesgos proporciona el rigor para identificar y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar.
- Recursos; una clara comprensión de los riesgos que enfrenta la entidad puede hacer más efectiva la dirección, la administración del tiempo y de los recursos que se posee.
- Identificar y manejar los riesgos cruzados de la entidad; cada entidad hace frente a innumerables riesgos que afectan diversas partes de la organización.

Los beneficios de la administración de riesgos solamente se optimizan cuando se adopta un enfoque integral de la entidad.

La integración tiene que ser efectuada de tres maneras: centralizar los reportes del riesgo, la integración de las estrategias de la transferencia del riesgo y la integración de la administración de riesgos en los procesos organizacionales de una entidad.

Hay tres principales beneficios de la administración de riesgos: mejora el funcionamiento de la entidad, incrementa la efectividad organizacional y logra mejores reportes del riesgo¹⁰.

2.3.1.2 Monitoreo y Control

A. Monitoreo

Es considerada una actividad diseñada para dar información continua, oportuna y de calidad; verificar el progreso en la provisión de bienes y servicios, identificar problemas oportunamente y sugerir posibles soluciones.

El monitoreo consta de actividades operativas y administrativas (adquisiciones, resultados y costos).

Es la acción de reportar todos los casos ocurridos de una determinada condición en el área de influencia a los departamentos correspondientes.

¹⁰ Libro: "Control interno y administración de Riesgos en la Gestión Pública", Primera Edición, de Argandoña Dueñas Marco A., 2010, pág. 467 y 468

El monitoreo de las acciones y la evaluación de resultados han estado siempre presentes como preocupación y como requisito en el diseño de las políticas; generalmente se los considera como dimensiones externas, controladoras y posteriores al proceso de desarrollo e implementación. Sin embargo, sin ellos no se dispone de insumos para orientar el rumbo y, menos aún, la mejora.

Sólo conociendo lo que pasa se puede transformar. Por ello, una concepción sistémica e integral de las políticas requiere incorporar el monitoreo como componente para la gestión.

Usos

- Para la realización de estimados cuantitativos de la magnitud de un problema.
- Facilita la investigación.
- Medidas de control y prevención.
- Monitoreo de cambios en los diferentes niveles de atención.
- Detección de cambios en las prácticas.
- Planificación.

- Proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un determinado programa.
- Facilita la identificación, recolección e interpretación de informaciones para la toma oportuna de decisiones.

Utilidad

- Para comprobar si se han conseguido los objetivos planteados.
- Para sacar conclusiones y mejorar determinados aspectos.
- Valorar el impacto de los diferentes componentes estratégicos. Puede ser periódico cada 6 meses, 1, 3 o bien c/5 años.
- Logro de resultados y la demostración de los mismos.
- Fortalecimiento de la capacidad organizativa.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

El monitoreo implica tener conciencia del control que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

B. Control

El control es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Sirve para monitorear la eficacia de las actividades de planificación, organización y dirección de una entidad.

El control es una función administrativa que se concentra en el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarse de que estén siendo realizados conforme a los planes, incluyendo también la posibilidad de corregir las desviaciones significativas que pueden existir entre las metas y los resultados reales. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control consiste en cuatro pasos básicos:

- El establecimiento de normas de rendimiento.
- La medición del rendimiento individual y de la entidad.
- La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
- La toma de acciones correctivas

Importancia del Control

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. La función del control sirve a los directivos para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios los consumidores.

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que el personal trabaje en equipo.

Bases del Control

- Planear y organizar.
- Hacer (es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos).
- Evaluar. (es la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados)
- Mejorar. (es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema)
- Los objetivos (es lo que busca lograr la entidad)

Elementos del Control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

- Se tiene los siguientes: Estándares de cantidad, Estándares de calidad, Estándares de tiempo, Estándares de costos
- Evaluación del desempeño: Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Tipos de Control

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son:

- **Control preliminar**

Se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización.

- **Concurrente**

Vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando.

- **Control de retroalimentación**

La consiste en los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.

2.3.2. Eficiente Administración

A. Conceptos de Eficiencia

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"¹¹.
- Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"¹².
- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"¹³.

¹¹ Libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.

¹² Libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

¹³ Libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7.

- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"¹⁴.

B. Conceptos de Administración

- Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"¹⁵.
- Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"¹⁶.
- Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"¹⁷.
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periáñez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar,

¹⁴ Libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

¹⁵ Libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

¹⁶ Libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

¹⁷ Libro: «Administración», Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"¹⁸.

- Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"¹⁹.
- Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"²⁰.

C. Concepto de Eficiente Administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos y metas de la organización de manera eficiente.

¹⁸ Libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.

¹⁹ Libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

²⁰ Libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.

Por lo tanto; una empresa u organización tendrá una eficiente administración cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

2.3.2.1. Metas y Objetivos

A. Meta

Las metas son a corto plazo, se van eligiendo sobre la marcha, tienen un aspecto cuantitativo. También son los medios que permiten alcanzar el objetivo principal.

Importancia de las metas

- Proporcionan direccionalidad.
- Promueven la priorización y la racionalización de los recursos empresariales.
- Materializan los objetivos.
- Cuantificar en tiempo, cantidad y porcentaje.

Características de las metas

- Son cuantitativos.
- Son funcionales.
- Son temporales.

- Son razonables.
- Son motivadoras.
- Son claras.
- Son controlables.

B. Objetivos

Es el fin máximo que una organización puede tener, el cual generalmente se aclara al principio, en la etapa de planeamiento, y básicamente es el aspecto cualitativo de la misma.

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Importancia de los objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una organización, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la organización.

Las razones para establecer los objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.

- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Disminuyen la incertidumbre.

Características de los objetivos

Los objetivos deben ser:

- **Medibles**

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos

estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

- **Claros**

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

- **Alcanzables**

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

- **Desafiantes**

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

- **Realistas**

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

- **Coherentes**

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

2.3.2.2. Impacto Social

A. Concepto

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios).

Puede observarse que existe relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo, los cambios verificados en los

grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios, es decir, se consideran los efectos previstos o no, negativos o positivos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción. Entre los elementos que distinguen un concepto de otro pueden citarse el efecto multiplicador, expuesto por Barreiro Noa, que se refiere al impacto de un proyecto en grupos no previstos, así como la diferencia que establecen Cohen y Franco entre los efectos e impactos relacionados con los objetivos y las metas.

B. Evaluación del Impacto

De acuerdo a varios autores, la evaluación es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados.

Según Tyler, la evaluación es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas. En el modelo de evaluación que propone éste autor, se consideran las intenciones del programa, las metas y objetivos de comportamiento y los procedimientos que es necesario poner en práctica para realizarlo con éxito.

Según Suchman, define la evaluación como el proceso para juzgar el mérito de alguna actividad y de esa manera, conocer los procesos aplicados y las estrategias, que permiten su comprensión y redefinición, en el caso de que ésta última sea necesaria. El objetivo principal de la evaluación es descubrir la efectividad de un programa y para esto, se toma como base de comparación sus objetivos, a la luz de la relación entre los objetivos y sus presuposiciones.

Según Stufflebeam define la evaluación como "... el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto". El propósito fundamental de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar.

La definición realizada por la ONU en 1984, expresa que la evaluación constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los

objetivos planteados para la realización de estas. La finalidad de la evaluación, de acuerdo con esta definición, es la mejora de las actividades en su desarrollo, para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones.

El Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE) expresa que la evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. La evaluación trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

Según Menou, la evaluación del impacto de la información debe tender a establecer los criterios tangibles que posibiliten la medición de la relevancia que puede tener la información en función del desarrollo. Y opina que para efectuar una evaluación de este tipo se debe partir del análisis del equilibrio entre información y desarrollo, a fin de decidir el o los métodos idóneos para realizar el proceso, crear el marco inicial para la investigación en el terreno y proyectar la continuidad del proceso a largo plazo. Para Menou, el proceso de evaluación del impacto de la información en el

desarrollo parte de varias premisas, entre las que se encuentran:

- Debe encontrarse incorporado en la formulación del proyecto.
- Las audiencias a las que se dirigirán sus resultados deben definirse desde su concepción.
- Debe ser continuo.
- Debe tener un final abierto.
- Debe inducirse por el beneficiario/usuario.

Asimismo, Menou enfatiza en que se deben adecuar los indicadores de medición al tipo de situación o acción que se determine evaluar.

Según Baker, entiende por evaluación de impacto, el análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa.

Según Abdala, amplía esta definición y afirma que la denominación de evaluación de impacto contempla el proceso de evaluación, orientado a medir los resultados de

las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas.

Así, la medida de los resultados, que constituye la característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado y, a su vez, compara la planeación con el resultado de la ejecución”.

Puede concluirse entonces que, de una forma u otra, todos los conceptos coinciden en contemplar la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

2.3.3. Programa de Vaso de Leche

A. Concepto

El Programa de Vaso de Leche es un programa social creado para ofrecer una ración diaria de alimentos a una población considerada vulnerable, con el propósito de ayudarla a superar la inseguridad alimentaria en la que se encuentra.

Las acciones de este programa, realizadas con la fuerte participación de la comunidad, tendrían como fin último elevar su nivel nutricional y así contribuir a mejorar la calidad



de vida de esta población que por su precaria situación económica, no estaría en condiciones de atender sus necesidades elementales.

B. Seguridad Alimentaria

La seguridad alimentaria, según la definición de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación²¹, es la situación en la cual "todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades nutricionales y sus preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana".

La inseguridad alimentaria es la situación opuesta en la que existe una carencia de alimentos que afecta la salud y actividades de una persona.

La seguridad alimentaria depende de tres componentes:

- **Disponibilidad**

Un país tiene seguridad alimentaria cuando toda su población tiene una dieta adecuada. Alimentos pueden ser producidos localmente o importados.

La disponibilidad de alimentos en los hogares exige igualmente que éstos se encuentren disponibles en los mercados nacional, regional, y local, lo que a su vez

²¹ FAO. Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial, Noviembre de 1996. Roma, FAO. 1997.

significa contar con una infraestructura adecuada que permita un flujo permanente de estos alimentos, incluso en situaciones de contingencia, desastres naturales, shocks económicos, guerras.

- **Acceso**

Los hogares deben tener la suficiente capacidad y recursos para la compra de alimentos. Para que los hogares puedan acceder a una cantidad y calidad suficiente de alimentos es necesario que ellos puedan producirlos (producción para el autoconsumo) o tengan suficientes ingresos como parte de sus actividades laborales, para poder obtener estos productos.

- **Utilización**

Igualmente existe inseguridad alimentaria cuando no se come una dieta adecuada aunque existen alimentos, o por razones del estado de la salud no se absorbe adecuadamente los nutrientes. También influye en este aspecto la falta de conocimientos y las carencias de acceso a servicios básicos como educación, salud, agua y saneamiento, entre otros.

En consecuencia la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria es el resultado de la interacción de un gran número de factores que ponen en riesgo el acceso a los alimentos, y la capacidad de respuesta que tienen los hogares y la sociedad para enfrentar estos riesgos.

Por ello, para minimizar la inseguridad alimentaria es importante atacar la pobreza desde sus raíces y como dice un autor²², mejorar los niveles de vida de los pobres a través de su propia competencia mediante: 1) la mejoría de los niveles y la calidad de educación; 2) el fortalecimiento de la gestión de las organizaciones de base, y 3) la ampliación de la dotación de recursos productivos para implementar proyectos rentables que generen mayores ingresos de manera sostenida y se logre finalmente una recuperación de la inversión a largo plazo.

C. Actores del Programa de Vaso de Leche

En términos generales no existe una jerarquía organizacional en el Programa de Vaso de Leche. Así, en realidad lo que se tiene es un conjunto de procesos ejecutados por los diferentes autores y entrelazados entre sí, pero que sin

²² Amat y León, C.; A. Beltrán; M. Benavente; A. Chávez; R. Flores; R. Gómez; J. Huamán y G. Yamada. 1996. Seguridad Alimentaria. Ed. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

embargo no corresponden a una misma jerarquía funcional. De este modo, no existe un referente regional para los procesos locales, sino que funcionan paralelamente y conectados a través de canales informales.

Ello se traduce en niveles mínimos de supervisión y capacitación del nivel municipal al comunal, y un muy pobre control social de las organizaciones de base sobre los entornos municipales.

Organización Municipal

Al interior de cada municipalidad provincial, así como en las municipalidades distritales y delegadas ubicadas en su jurisdicción, se conformará un Comité de Administración del Programa de Vaso de Leche, el mismo que es aprobado mediante resolución de Alcaldía con acuerdo del Concejo Municipal. El referido Comité está integrado por:

- El Alcalde
- Un funcionario municipal
- Un representante del Ministerio de Salud, y
- Tres representantes de la Organización del Programa de Vaso de Leche.

El Reglamento de Organización y Funciones del Comité de Administración del Programa de Vaso de Leche es aprobado

por dicho Comité y deberá ser reconocido por el Concejo Municipal.

Se puede destacar que en términos generales, los órganos municipales participantes tienen las siguientes atribuciones:

Del Comité de Administración

- Coordina la selección de beneficiarios y su empadronamiento con las Organizaciones Sociales.
- Efectúa la depuración y selección de los beneficiarios.
- Elabora el requerimiento de productos o insumos, y solicita su compra al Área de Abastecimientos de la municipalidad.
- Elabora el programa de distribución de los productos y lo entrega al almacén municipal.
- Elabora la información de ejecución mensual sobre uso y destino de los fondos.

De las Municipalidades

- Incorpora trimestralmente los fondos del programa en su presupuesto.

- Organiza y determina los Clubes de Madres o Comités del Programa de Vaso de Leche a cargo de la atención de los beneficiarios.
- Define el tipo de alimento a utilizarse.
- Compra los productos o insumos e acuerdo con los requerimientos del Comité de Administración, a través de su área de Abastecimiento.
- Almacena, conserva y distribuye los productos según programa de distribución aprobado por el Comité de Administración.
- Supervisa la ejecución del Programa en términos de calidad, cantidad, precio y oportunidad en la entrega de la ración, así como su atención.
- Gestiona recursos complementarios o donaciones provenientes de la cooperación internacional.

Organizaciones de Base o comunales

Al igual que con la organización municipal, el programa de vaso de leche tiene igualmente como protagonista central a las organizaciones de mujeres, que se encargan de empadronar a la población a ser atendida con la distribución diaria de las raciones de avena o leche preparada, al mismo

tiempo que realizan las coordinaciones necesarias con el municipio para el abastecimiento del producto.

Estas organizaciones de base, u organizaciones comunales, resultan del trabajo coordinado de los diferentes comités, siendo que cada comité equivale a una cuadra o conjunto de cuadras o manzanas de acuerdo a la extensión de beneficiarios.

D. Población Objetivo

Las municipalidades dan cobertura a los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche: niños de 0 a 6 años, madres gestantes y en período de lactancia, priorizando entre ellos la atención a quienes presenten un estado de desnutrición o se encuentren afectados por tuberculosis. Asimismo, en la medida en que se cumpla con la atención a la población antes mencionada, se mantendrá la atención a los niños de 7 a 13 años, ancianos y afectados por tuberculosis.

E. Financiamiento del Programa

El monto total a ser transferido en el año se encuentra aprobado en la Ley Anual del Presupuesto Público. El Ministerio de Economía y Finanzas asigna mensualmente a las municipalidades a nivel nacional, a través de los

calendarios de compromisos que autoriza la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

El monto que cada Municipalidad recibe corresponde al índice de distribución determinado por el Ministerio de Economía y Finanzas de acuerdo a criterios, entre los que destaca principalmente el índice de pobreza, conjuntamente con el demográfico.

Los montos que transfiere el Ministerio de Economía y Finanzas por concepto del Programa de Vaso de Leche financian únicamente el valor de la ración alimenticia pudiendo cubrir, de acuerdo con la disponibilidad existente, el valor del azúcar. En lo que respecta a los gastos de operación o funcionamiento, éstos son cubiertos por las municipalidades con recursos directamente recaudados y/o con donaciones.

La inversión social del gobierno peruano en el Programa de Vaso de Leche en los años 2010 y 2011 fue de trescientos sesenta y tres millones de nuevos soles cada año.

F. Principales procesos del Programa de Vaso de Leche
Programación

Los problemas logísticos presentados por el Programa de Vaso de Leche, como en la mayoría de programas se inician

desde la Programación, no contribuyendo a una adecuada logística el hecho de que la programación es extremadamente informal, y que los procesos de empadronamiento, depuración y selección de beneficiarios son inexactos debido a la desactualización de los padrones. Otro punto crítico tiene que ver con el hecho de que la programación del número de beneficiarios enviada por el MEF, y que finalmente es la que va a determinar el monto de las partidas alcanzadas a cada municipio, no necesariamente coincide con la realidad.

Selección de proveedores y programación de Adquisiciones

De acuerdo a la legislación vigente, está regulado que los proveedores deberán ser seleccionados por un Comité de Administración del Programa de Vaso de Leche integrado por el Alcalde, un funcionario municipal, un representante del Ministerio de Salud, tres de los Comités del Vaso de Leche y, asimismo, un representante de la Asociación de Productores Agropecuarios de la región o zona, cuya representatividad será acreditada por el Ministerio de Agricultura. El Comité de Administración del Programa de Vaso de Leche reconocido por la Municipalidad deberá ejercer sus funciones máximo

hasta por un período de 2 (dos) años consecutivos, no pudiendo ser reelectos en forma inmediata. Por su parte los gobiernos locales podrán celebrar entre sí convenios para adquirir en forma conjunta los recursos inherentes al Programa de Vaso de Leche a efecto de abaratar sus costos y/o mejorar la calidad de los mismos.

Almacenamiento y Distribución del Producto

Dada la gran heterogeneidad de las situaciones en relación al Programa de Vaso de Leche en el país y la informalidad con la que ella es manejada en la mayoría de municipalidades, no existe una estructura única para este proceso en todos los puntos de entrega del Programa.

Respecto al proceso de almacenamiento y distribución de alimentos, diversos informes encuentran que casi una cuarta parte de los municipios presentan retrasos y deficiencias en el proceso otorgándose en algunos casos las raciones hasta 30 días después de las fechas esperadas.

En muchos casos estas fallas en el abastecimiento vienen a ser tan solo una prolongación de errores o limitaciones en el proceso de adquisiciones que afectan directamente la distribución del producto. De este modo, estas imperfecciones en el proceso son las que van a determinar

que finalmente los puntos de entrega no reciban los volúmenes en las fechas acordadas, lo que se agrava con la ausencia o errores en los registros de importe valorizado en las tarjetas Kardex de almacén, que en los contratos de adquisiciones no se establecen cláusulas de adquisición de insumos y no se realizan pruebas de calidad y análisis de los productos adquiridos, así como debilidades en el proceso de recepción y almacenamiento de insumos.

Monitoreo y evaluación

En la actualidad no existe un sistema ordenado de monitoreo y evaluación de los programas sociales.

Hay algunos esfuerzos individuales en cada programa por monitorear su propia gestión y sus resultados, pero dependen en buena medida del compromiso, la capacidad de cada dirección, y de la participación de organismos internacionales en el financiamiento y en el apoyo técnico.

Un caso particularmente desalentador en cuanto al monitoreo y la evaluación de programas sociales es el Programa de Vaso de Leche, manejado de manera descentralizada por los municipios distritales y provinciales. Como consecuencia de ello, este programa, a pesar del largo tiempo durante el cual se viene implementando, no ha sido sujeto de ninguna

evaluación de impacto. Recientemente, estudios independientes orientados a conocer el efecto de la inversión social del programa sobre la población objetivo y sus indicadores nutricionales mostraron resultados deficientes sobre fuga del gasto y eficiencia. La difusión de estos resultados ha generado preocupación entre la ciudadanía y hay iniciativas legislativas orientadas a mejorar el manejo de los recursos del programa y su diseño. Sin embargo, persiste la inacción por parte del Ejecutivo, debido a que ninguna institución estatal asume la responsabilidad del programa (solamente lo hace en cierta medida la Contraloría, aunque en el marco específico de sus funciones) y se enfrenta una fuerte presión social por parte de las organizaciones sociales de comités de madres.

2.4. MARCO LEGAL

- **Ley 24059 – creación del Programa de Vaso de Leche 1984**

Se crea el Programa de Vaso de Leche en todos los municipios provinciales de la República destinados a la población materno infantil en sus niveles de niños de 0 a 6 años de edad, madres gestantes y en periodo de lactancia con

derecho a la provisión diaria por parte del Estado, a través de los municipios, sin costo alguno para ellas, de 250 cc de leche o alimento equivalente.

- **Ley 27470 – normas complementarias para la ejecución del Programa de Vaso de Leche**

Se establecen normas complementarias sobre organización, administración de recursos y ejecución del Programa de Vaso de Leche que tienen a su cargo los gobiernos locales.

- **Ley 27712 - normas complementarias para la ejecución del Programa de Vaso de Leche**

Ley que modifica a la ley 27470 en el numeral 2.2 del Artículo 2. “Las Municipalidades como responsables de la ejecución del Programa de Vaso de Leche, en coordinación con la Organización del Vaso de Leche, organizan programas, coordinan y ejecutan la implementación de dicho programa en sus fases de selección de beneficiarios, programación, distribución supervisión y evaluación”.

- **Resolución Jefatural 217-2006-Instituto Nacional de Estadística e Informática**

Que establece normas técnicas sobre la remisión del resumen del empadronamiento distrital del Programa de Vaso de Leche. Las municipalidades provinciales y distritales deberán cumplir a partir del primer semestre del año con remitir dicha información al Instituto Nacional de Estadística e Informática a través del Formato Electrónico "Programa de Vaso de Leche-Resumen".

- **Directiva 05-2008-Contraloría General**

Información a ser recibida por la Contraloría General de la República con relación al gasto y ración del Programa de Vaso de Leche.

La Contraloría General de la República supervisa y controla el gasto del Programa de Vaso de Leche a nivel provincial y distrital, debiendo las municipalidades respectivas rendir cuenta del gasto efectuado y del origen de los alimentos adquiridos en modo y oportunidad que la Directiva lo establezca.

- **Directiva 001-2011- EF/65.01**
Disposiciones para la construcción, actualización y uso del padrón general de hogares del sistema de focalización de hogares (SISFOH)
Directiva de obligatorio cumplimiento para la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales del Ministerio de Economía y Finanzas y las municipalidades provinciales y distritales que se encargan de la actualización del padrón de hogares y las entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales que tienen a su cargo los Programas Sociales.
- **RC 027-2008 Contraloría General - Lineamientos para el control de los programas sociales**
Que sirven como material de orientación para uniformizar criterios en la identificación de los aspectos relevantes del diseño, objetivos y metas que el control debe evaluar en la ejecución, resultado e impacto de los programas sociales.

- **Directiva 07-99- Contraloría General - Lineamientos para la auditoría al Programa de Vaso de Leche por órganos del sistema nacional de control y sociedades de auditoría designadas, en el ámbito de gobiernos locales.**

Imparte lineamientos, criterios técnicos y disposiciones operativas a los órganos del Sistema Nacional de Control y Sociedades de Auditoría designadas en el ámbito de los Gobiernos Locales, que permitan planificar y optimizar el planeamiento de los Exámenes Especiales al Programa de Vaso de Leche.

2.5. MARCO CONCEPTUAL

2.5.1. Auditoría de Gestión

Es un examen realizado a una organización con el personal especializado en el área de estudio, con el objetivo de evaluar la eficiencia de la administración, asegurar el cumplimiento de sus objetivos trazados y mostrar la calidad de sus operaciones, empleando técnicas y métodos de auditoría. Además, nos permite localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

2.5.2. Eficiente Administración

La eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello es una capacidad muy apreciada por las organizaciones para alcanzar metas y objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas.

La eficiencia actúa en el ámbito interno de las organizaciones para mejorar la administración y sus operaciones; y en el ámbito externo para ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que se presenten.

2.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Alcance del Examen de Auditoría**

Cobertura y profundidad del trabajo efectuado para cumplir los objetivos de la auditoría, precisándose el período examinado, el ámbito geográfico donde se haya practicado la Auditoría, las áreas materia de examen.

De ser el caso, el auditor revelará las limitaciones al alcance del examen, que se hayan presentado durante el proceso del trabajo. Si se emplean datos que no hayan sido verificados, ese hecho deberá manifestarse. También deberán revelarse las modificaciones efectuadas al enfoque de la auditoría como

consecuencia de las limitaciones de la información o del alcance de la auditoría.

Asimismo, debe revelarse que las irregularidades con daño económico y/o indicios razonables de comisión de delito, son materia de un informe especial.

Implica la selección de aquellas áreas o asuntos que serán revisados a profundidad en la fase de ejecución. Esta decisión debe ser efectuada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo, factibilidad y costo, así como la trascendencia de los posibles resultados a informar.

- **Asignación Presupuestaria**

Recursos públicos contenidos en la Ley Anual de Presupuesto, aprobados para una determinada entidad del sector público. Dichos recursos deben permitir el logro de los objetivos institucionales del Pliego, debiendo consignarse necesariamente en el presupuesto institucional para su utilización por parte de la entidad.

- **Auditor**

Persona que tiene la responsabilidad final en un compromiso de auditoría. Este término también se usa para hacer

referencia a una firma de auditoría (...) esta referencia no pretende implicar que una persona que ejecute servicios relacionados necesariamente tenga que ser el auditor de los estados financieros de la organización.

- **Control de Calidad**

Conjunto de políticas y procedimientos, así como los recursos técnicos especializados para cerciorarse que las auditorías se realizan de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental.

Conjunto de métodos y procedimientos implementados dentro de la Contraloría General de la República u otra entidad auditora para obtener seguridad razonable que la auditoría llevada a cabo y el informe correspondiente cumplen con las Normas de Auditoría Gubernamental -NAGU.

Métodos que utilizan las firmas de contadores públicos certificados para asegurar que el despacho cumpla con sus responsabilidades profesionales con sus clientes y otros interesados.

Políticas y procedimientos adoptados para tener una seguridad razonable de que todas las auditorías se realizan de

acuerdo con los principios y normas de auditoría de estados financieros.

- **Efecto en Auditoría**

Constituye el resultado adverso o potencial que resulta de la condición encontrada. Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. Su identificación es un factor importante para el auditor, por cuanto le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta.

Es la consecuencia real o potencial cuantitativo o cualitativo, que ocasiona la observación, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la Administración que tome las acciones requeridas para corregir la condición. Siempre y cuando sea posible, el auditor debe revelar en su informe la cuantificación del efecto. Resultado adverso o riesgo potencial identificado.

- **Fondo de Compensación Municipal (Foncomun)**

De acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 47 de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783) los recursos

que perciben las municipalidades por el Fondo de Compensación Municipal se utilizan para los fines que acuerde el Concejo Municipal, acorde a sus propias necesidades reales, determinándose los porcentajes de aplicación para gastos corrientes e inversión y los niveles de responsabilidad correspondientes. El Concejo Municipal aprueba mediante acuerdo el presupuesto institucional para el año fiscal correspondiente; en esa oportunidad también aprueba los porcentajes de aplicación del FONCOMUN para gastos corrientes, gastos de capital y servicio de la deuda para el año fiscal que corresponda.

- **Presupuesto**

Información financiera anticipada prospectiva sobre la base de supuestos sobre los eventos futuros que la administración espera tengan lugar y las acciones que la administración espera realizar a la fecha en que la información es preparada.

- **Presupuesto del Sector Público**

Instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual, es aprobado por el Congreso de la República.

Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

Instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

Constituidos por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público aprobada por el Congreso de la República; los presupuestos de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales aprobados en el marco de su autonomía constitucional; el presupuesto consolidado de las empresas sujetas al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE); y el presupuesto de la seguridad social de salud (ESSALUD). Asimismo, comprende el presupuesto consolidado de las empresas municipales y los organismos públicos descentralizados de los Gobiernos Regionales y Locales.

- **Programa**

Comprende un grupo de actividades diseñadas a fin de lograr objetivos y metas comunes, bajo la administración de un centro de responsabilidad autorizado por ley. Esta definición no incluye a los conceptos programa presupuestal, proyecto o actividad, que son categorías propias del nivel funcional programático del presupuesto, cuyo significado se refiere a las acciones para combinar los recursos humanos, materiales o financieros y lograr objetivos y metas presupuestales.

- **Riesgo**

La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Hecho o evento incierto. Condición, que de declararse, tiene un efecto negativo en los objetivos de la auditoría.

La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos

- **Supervisión**

Implica dirigir los esfuerzos de los auditores y especialistas involucrados en la auditoría, para determinar si se están alcanzando los objetivos de auditoría. Entre los elementos de supervisión se incluyen: instruir a los miembros del personal, mantenerse informado de problemas significativos encontrados, revisar el trabajo realizado y proporcionar capacitación en el campo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA

3.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. ¿Alguna vez se ha realizado Auditoría de Gestión al Programa de Vaso de Leche en su entidad?

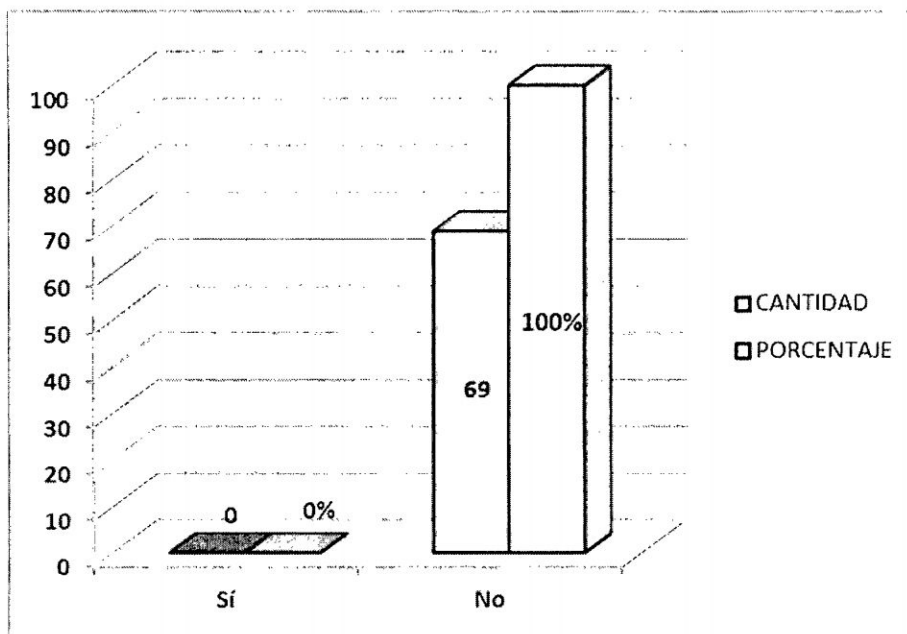
APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES

TABLA N° 01

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	0	0%
2	No	69	100%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 1



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 1, el 100% de los encuestados contestaron que no se ha realizado Auditoría de Gestión en su entidad.

2. ¿Su entidad evalúa la eficiencia de los resultados con respecto a los recursos asignados al Programa de Vaso de Leche?

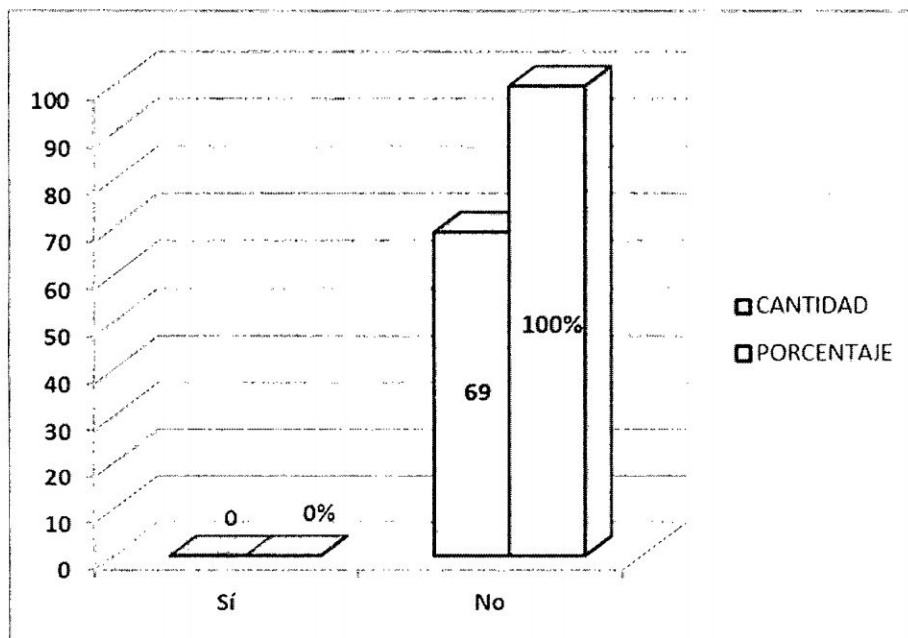
AUDITORÍA DE GESTIÓN, EFICIENCIA DE RESULTADOS

TABLA N° 2

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	0	0%
2	No	69	100%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 2, el 100% de los encuestados contestaron que no se evalúa la eficiencia de los resultados con respecto a los recursos asignados al Programa de Vaso de Leche.

3. ¿Es importante la adecuada evaluación de los riesgos en los procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche?

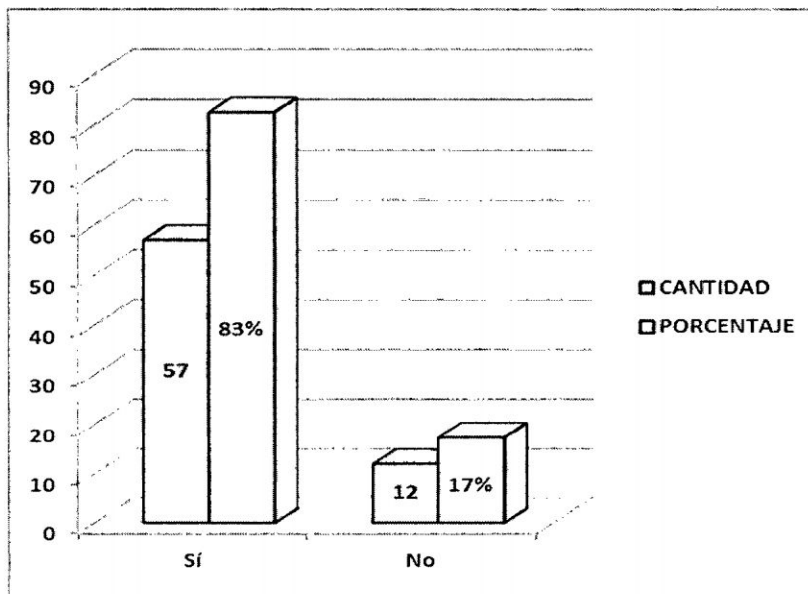
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS

TABLA N° 3

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	57	83%
2	No	12	17%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 3, el 83% de los encuestados contestaron que si es importante la adecuada evaluación de los riesgos en los procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche.

4. ¿Se realizan labores de monitoreo y control en el Programa de Vaso de Leche?

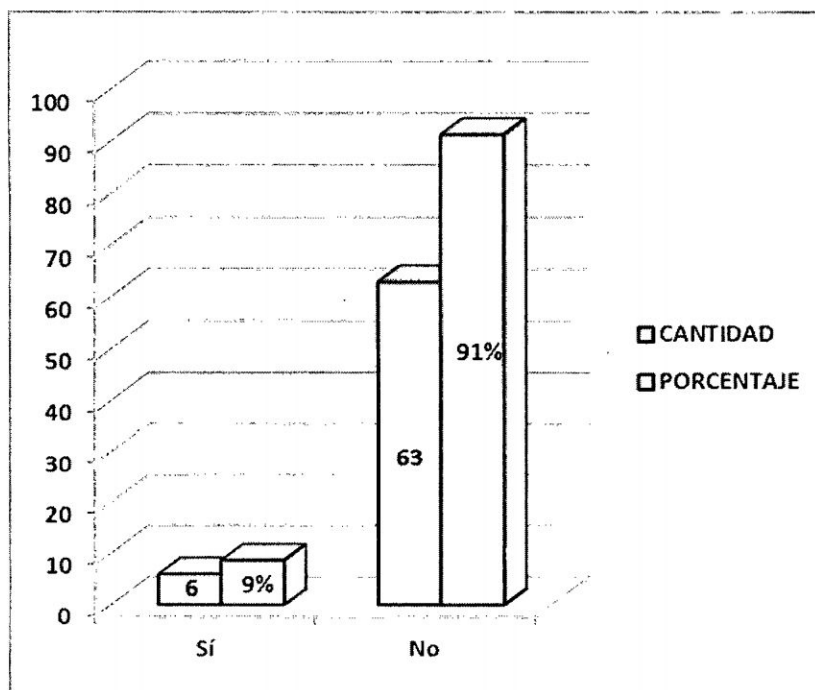
MONITOREO Y CONTROL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

TABLA N° 4

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	6	9%
2	No	63	91%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 4, el 91% de los encuestados contestaron que no se realizan labores de monitoreo y control en el Programa de Vaso de Leche.

5. ¿Cree que las labores de monitoreo y control contribuirían en la satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche?

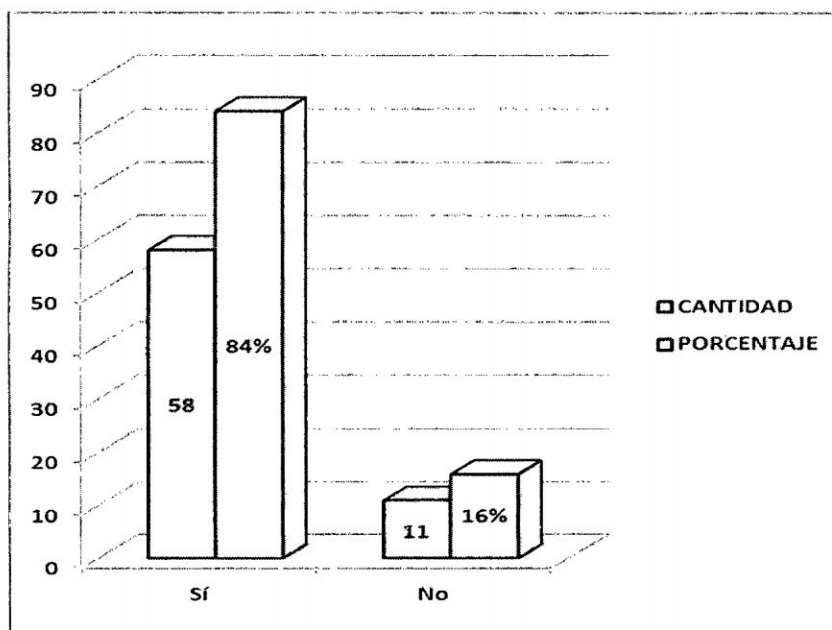
MONITOREO Y CONTROL CONTRIBUYEN EN LA SATISFACCIÓN

TABLA N° 5

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	58	84%
2	No	11	16%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 5, el 84% de los encuestados contestaron que las labores de monitoreo y control contribuirían en la satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche.

6. ¿Si se aplica la Auditoría de Gestión en su entidad, cree que será eficiente el Programa de Vaso de Leche?

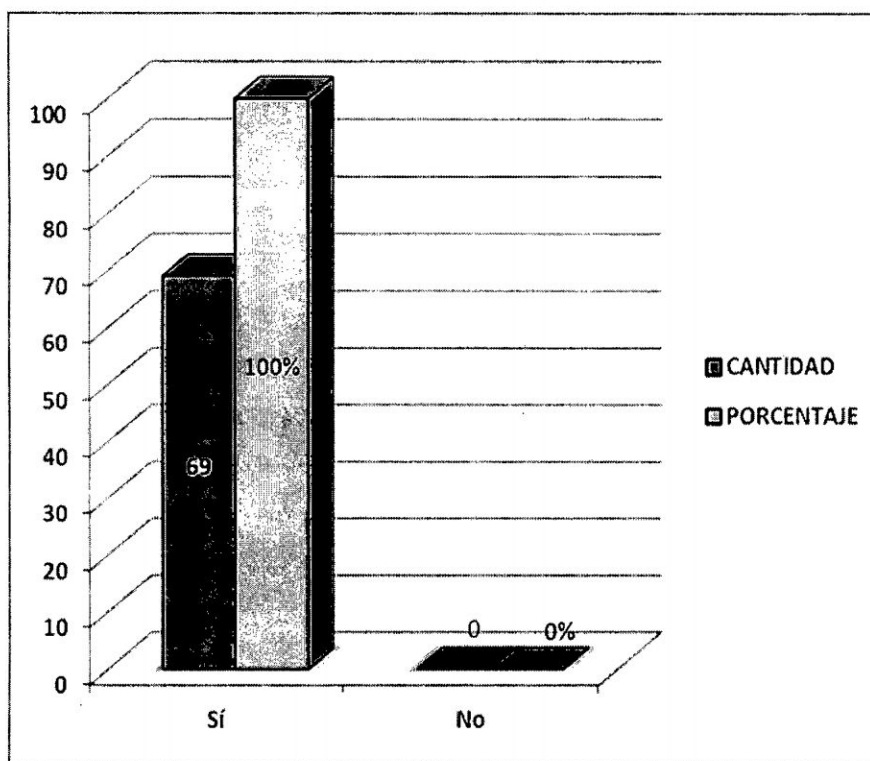
AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL PROGRAMA

TABLA N° 6

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	69	100%
2	No	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 6, el 100% de los encuestados contestaron que si se aplica la Auditoría de Gestión en su entidad, el Programa de Vaso de Leche será eficiente.

3.2. EFICIENTE ADMINISTRACIÓN

7. ¿Con qué frecuencia distribuyen los alimentos a los beneficiarios?

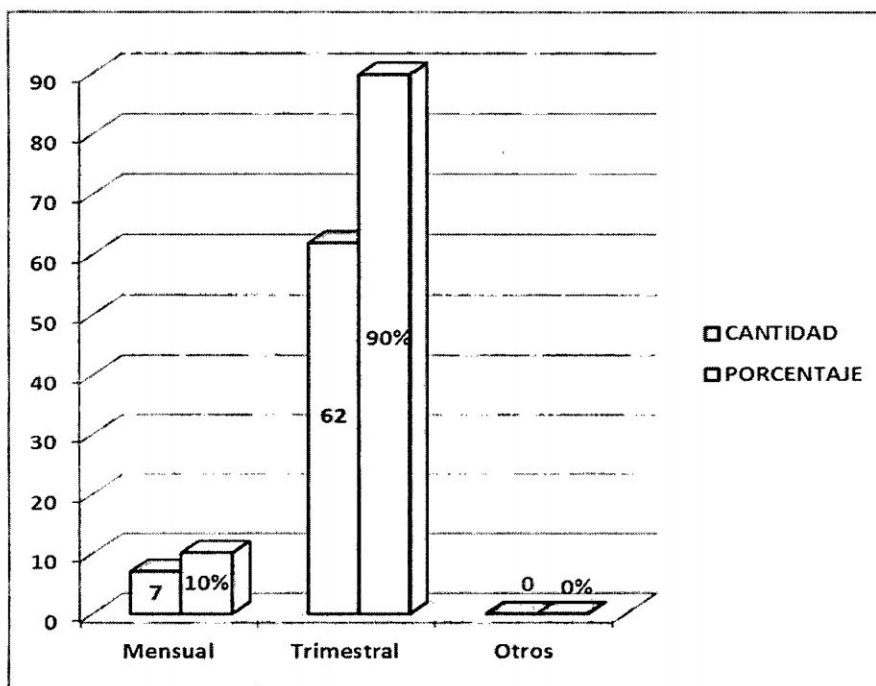
DISTRIBUCIÓN DE LOS ALIMENTOS

TABLA N° 7

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
4	Mensual	7	10%
5	Trimestral	62	90%
6	Otros	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 7, el 90% de los encuestados contestaron que los alimentos se distribuyen a los beneficiarios trimestralmente.

8. ¿Cuántos meses se han atendido durante el año?

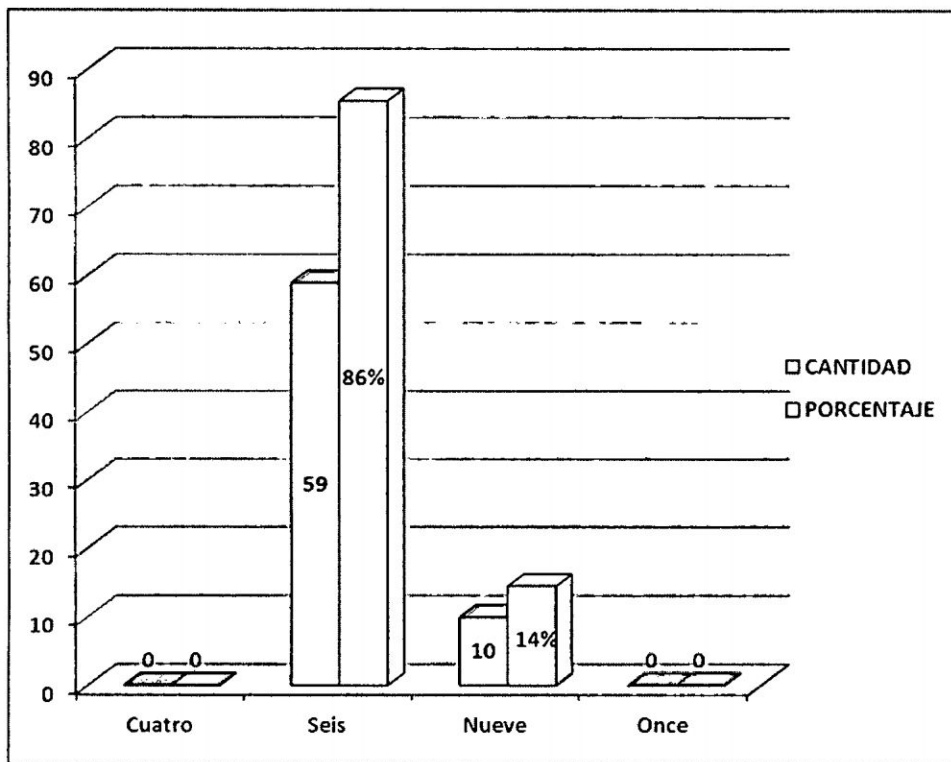
ATENCIÓN ANUAL

TABLA N° 8

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Cuatro	0	0%
2	Seis	59	86%
3	Nueve	10	14%
4	Once	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 8, el 86% de los encuestados contestaron que se han atendido 6 meses durante el año.

9. ¿Se cuenta con un cronograma de distribución de alimentos?

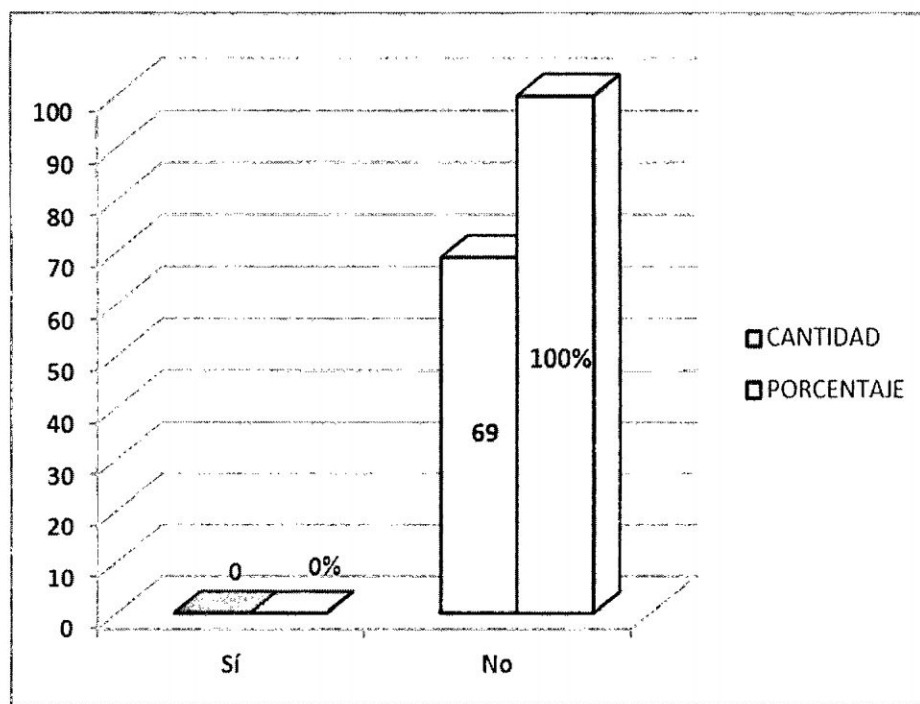
CRONOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS

TABLA N° 9

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	0	0%
2	No	69	100%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 9, el 100% de los encuestados contestaron que no se cuenta con un cronograma de distribución de alimentos.

10. ¿Cuenta con un registro para la distribución de alimentos?

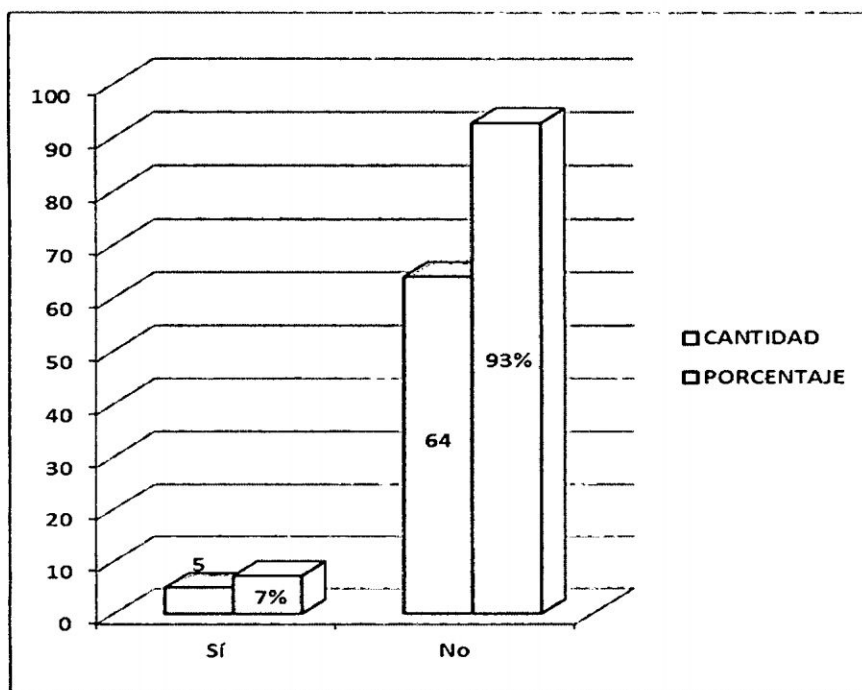
REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS

TABLA N° 10

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	5	7%
2	No	64	93%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 10, el 93% de los encuestados contestaron que no se cuenta con un registro para la distribución de los alimentos.

11. ¿Cómo se entrega la ración a los beneficiarios?

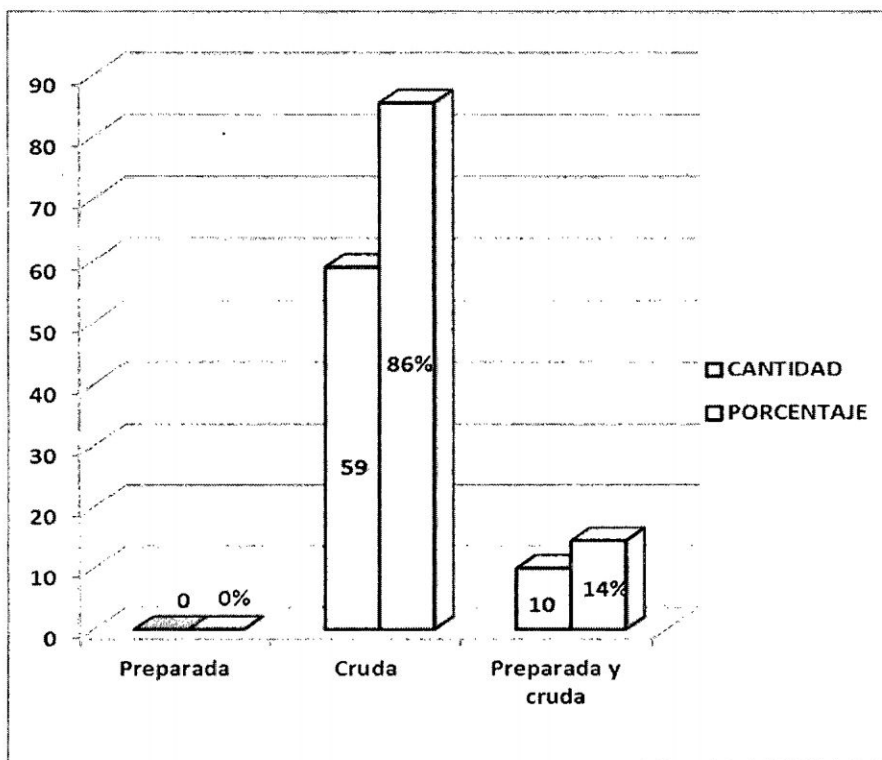
TIPO DE RACIÓN

TABLA N° 11

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Preparada	0	0%
2	Cruda	59	86%
3	Preparada y cruda	10	14%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 11, el 86% de los encuestados contestaron que se entrega la ración cruda a los beneficiarios.

12. ¿Si la ración es cruda? ¿Por qué se distribuye de esa forma?

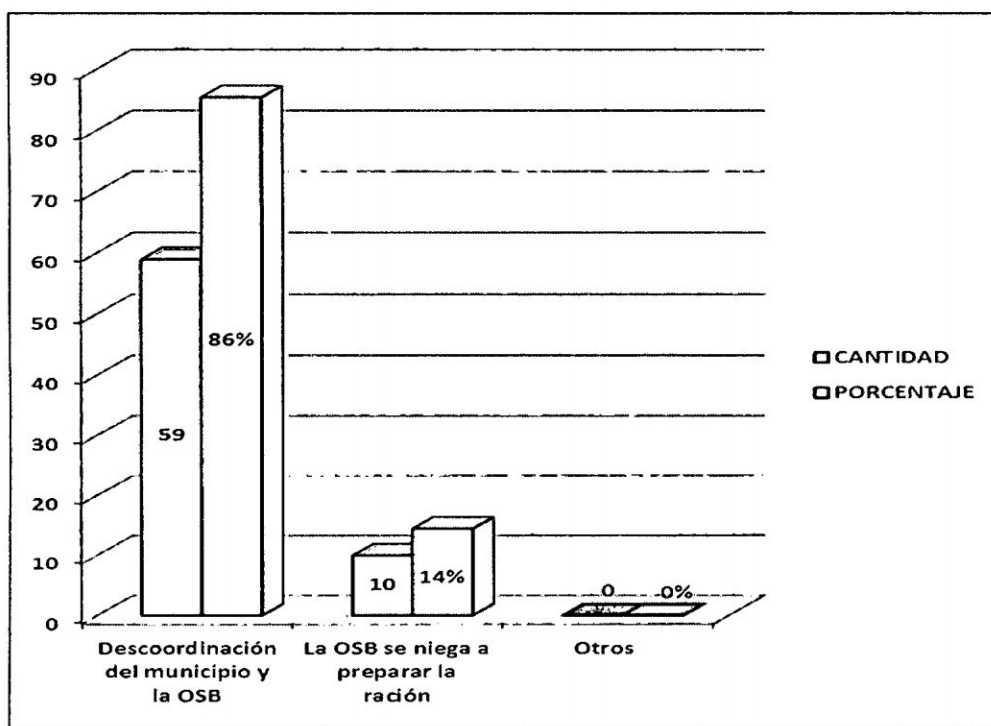
CAUSAS DE LA RACIÓN CRUDA

TABLA N° 12

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Descoordinación del municipio y la OSB	59	86%
2	La OSB se niega a preparar la ración	10	14%
3	Otros	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 12, el 86% de los encuestados contestaron que se entrega la ración cruda por descoordinación del municipio y la OSB.

13. ¿Cómo evalúa el desempeño de la Administración del Programa de Vaso de Leche en su entidad?

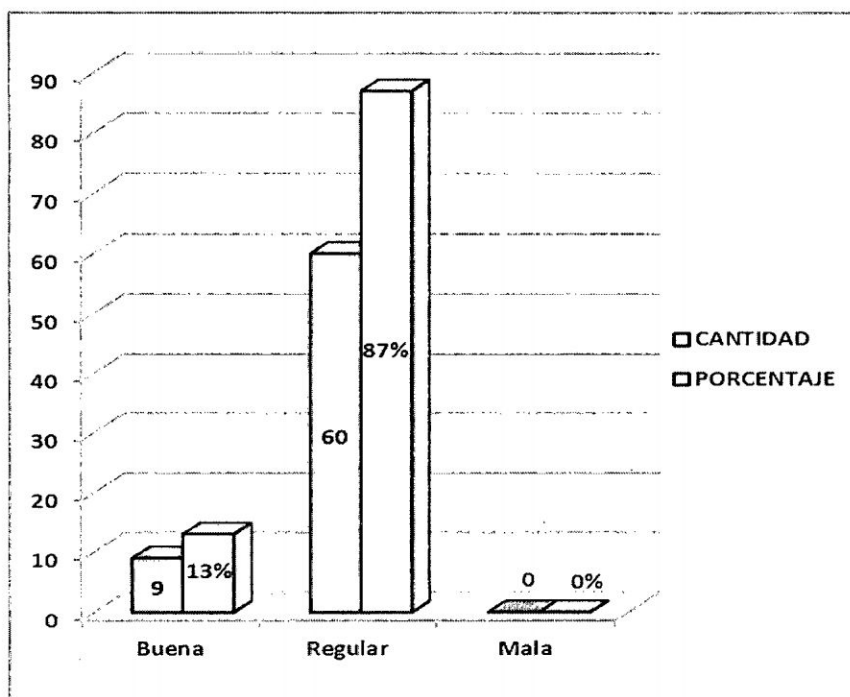
DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN

TABLA N° 13

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Buena	9	13%
2	Regular	60	87%
3	Mala	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 13, el 87% de los encuestados contestaron que el desempeño de la Administración del Programa de Vaso de Leche es regular.

14. ¿En qué procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche observa mayores dificultades?

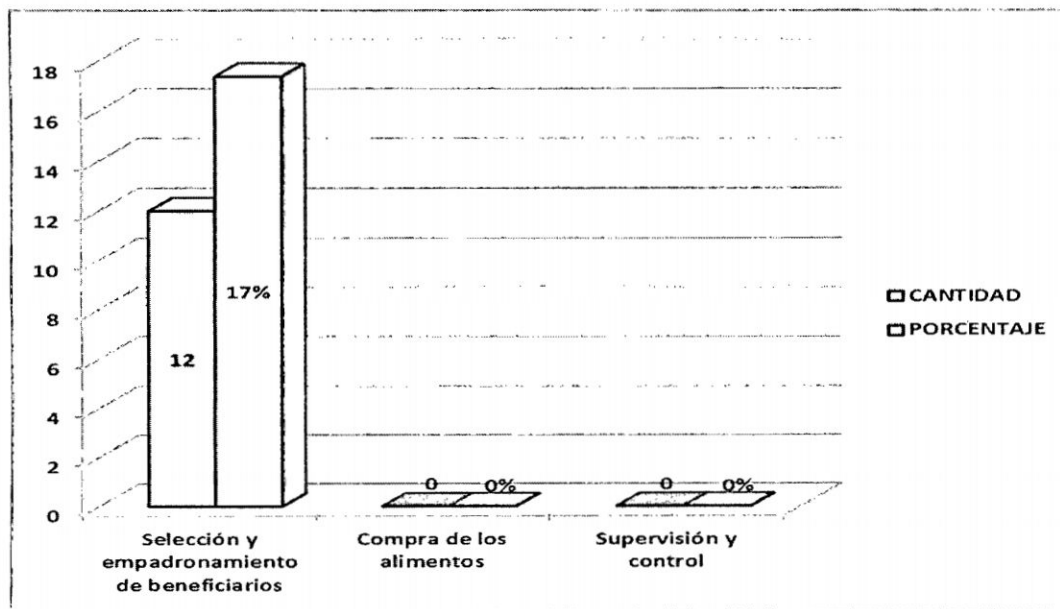
PROCESOS LOGÍSTICOS CON MAYORES DIFICULTADES

TABLA N° 14

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Selección y empadronamiento de beneficiarios	12	17%
2	Compra de los alimentos	0	0%
3	Supervisión y control	0	0%
4	Todos los anteriores	57	83%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 14, el 83% de los encuestados contestaron que observan mayores dificultades en los procesos de: Selección y empadronamiento de beneficiarios, compra de los alimentos y Supervisión y control.

15. ¿Realiza depuración del padrón de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche para eliminar filtraciones?

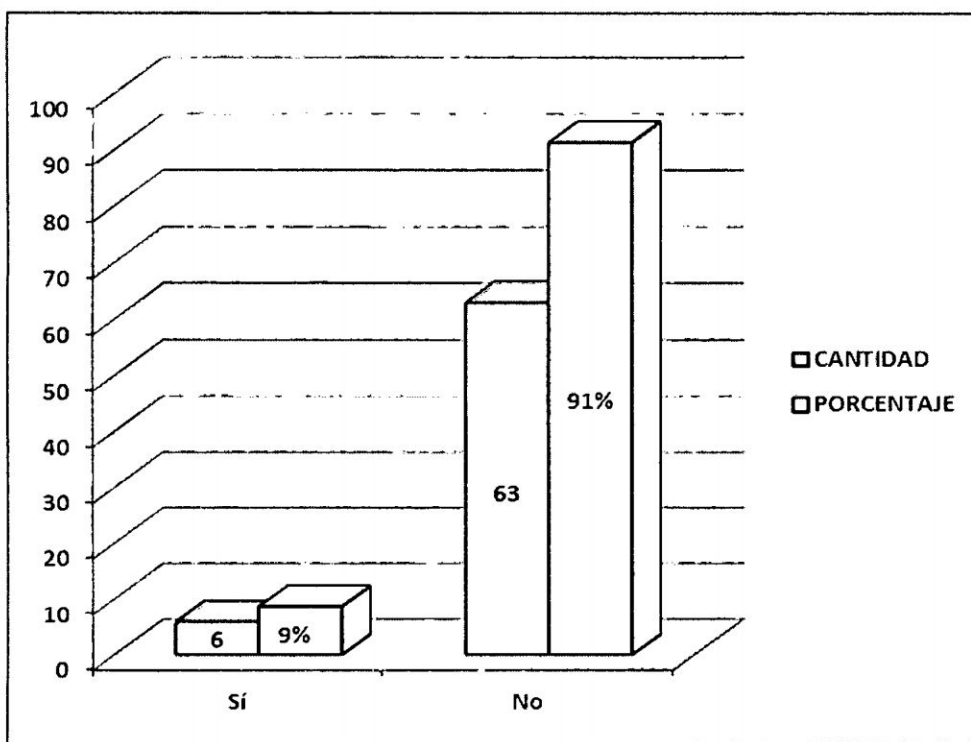
DEPURACIÓN DE PADRÓN DE BENEFICIARIOS

TABLA N° 15

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	6	9%
2	No	63	91%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 15



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 15, el 91% de los encuestados contestaron que no se ha realizado la depuración del padrón de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche para eliminar filtraciones.

16. Indicar los documentos de control de almacén que se utilizan:

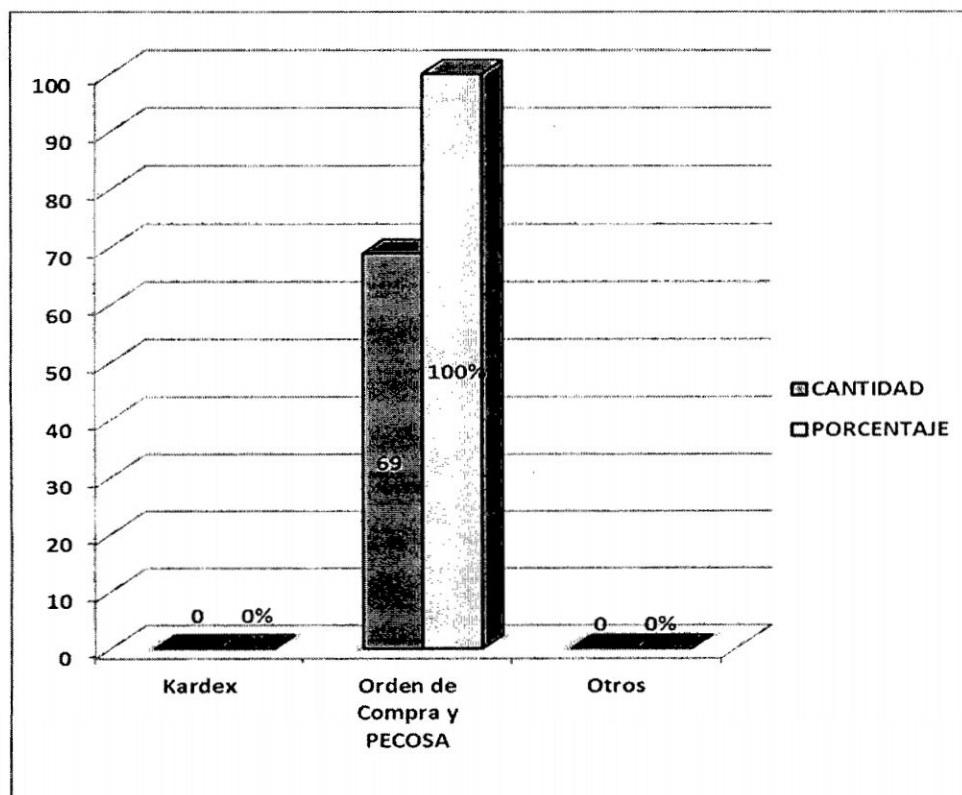
DOCUMENTOS DE CONTROL DE ALMACÉN

TABLA N° 16

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Kardex	0	0%
2	Orden de Compra y PECOSA	69	100%
3	Otros	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 16



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 16, el 100% de los encuestados contestaron que los documentos de control de almacén que se utilizan son orden de compra y PECOSA.

17. ¿El Programa de Vaso de Leche además de financiarse con fondos del Tesoro Público, recibe otro tipo de financiamiento?

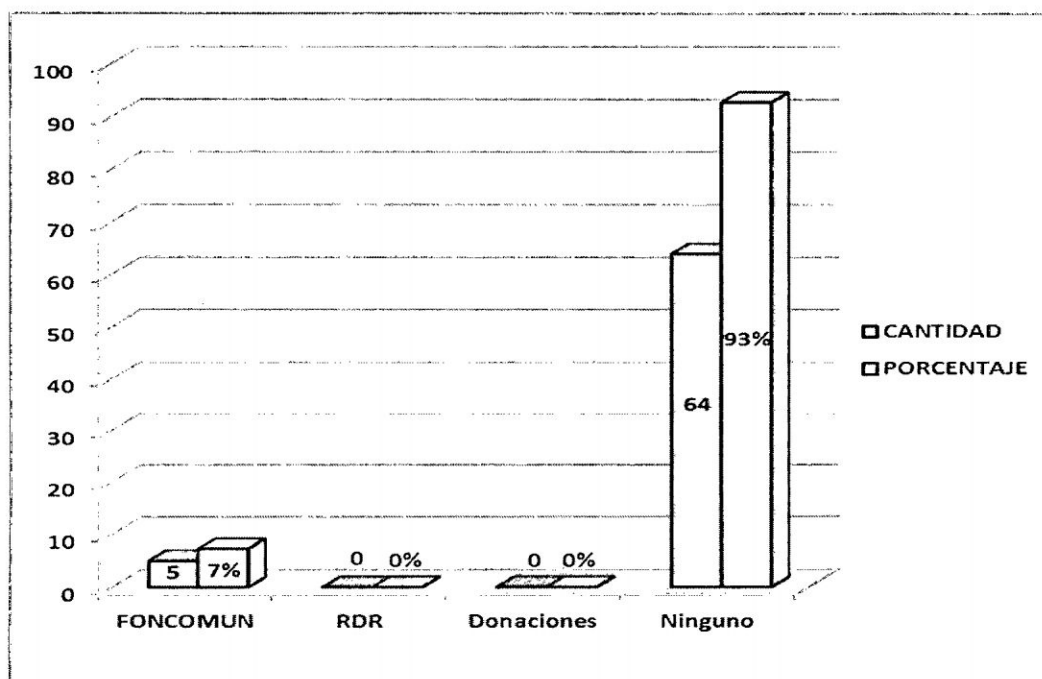
OTROS FINANCIAMIENTOS

TABLA N° 17

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FONCOMUN	5	7%
2	RDR	0	0%
3	Donaciones	0	0%
4	Ninguno	64	93%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 17



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 17, el 93% de los encuestados contestaron que no reciben otro tipo de financiamiento diferente al tesoro público.

18. Los gastos operativos son cubiertos con:

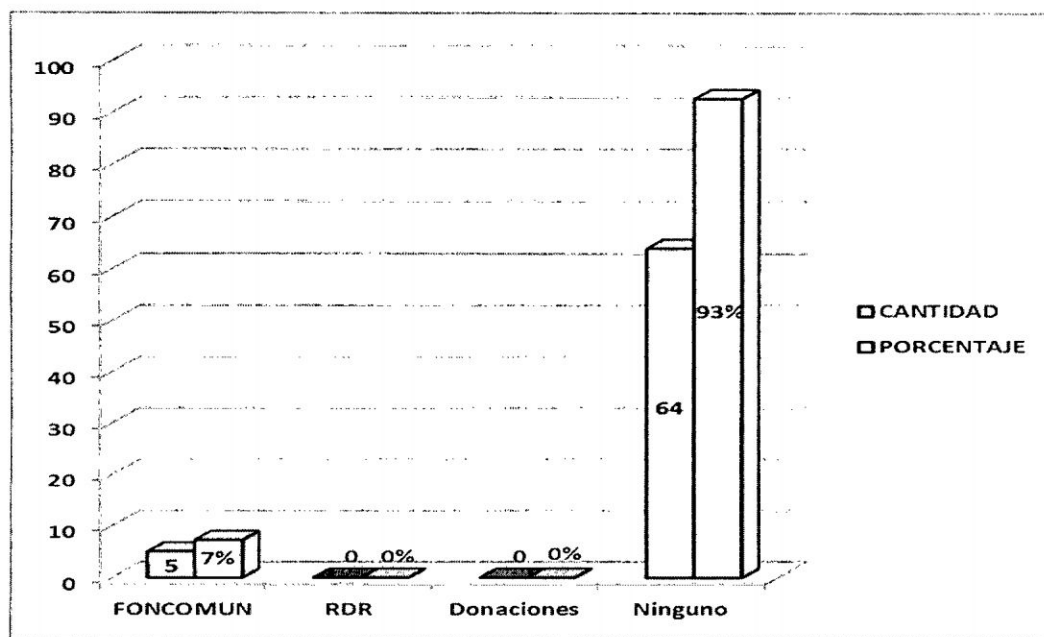
GASTOS OPERATIVOS

TABLA N° 18

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FONCOMUN	5	7%
2	RDR	0	0%
3	Donaciones	0	0%
4	Ninguno	64	93%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 18



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 18, el 93% de los encuestados contestaron que los gastos operativos no son cubiertos con otro tipo de financiamiento.

19. ¿La municipalidad cumplió con remitir los formatos Programa de Vaso de Leche y Ración a la Contraloría dentro de los plazos establecidos?

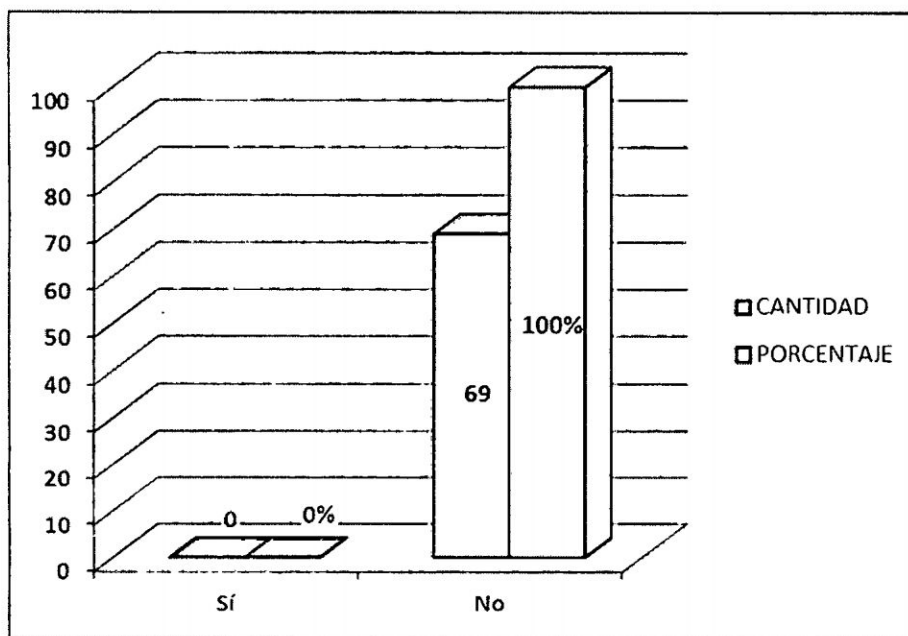
FORMATOS PROGRAMA DE VASO DE LECHE Y RACIÓN

TABLA N° 19

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	0	0%
2	No	69	100%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 19



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 19, el 100% de los encuestados contestaron que la municipalidad no cumplió con remitir los formatos Programa de Vaso de Leche y Ración a la Contraloría dentro de los plazos establecidos.

20. ¿Los alimentos adquiridos cuentan con certificado de calidad?

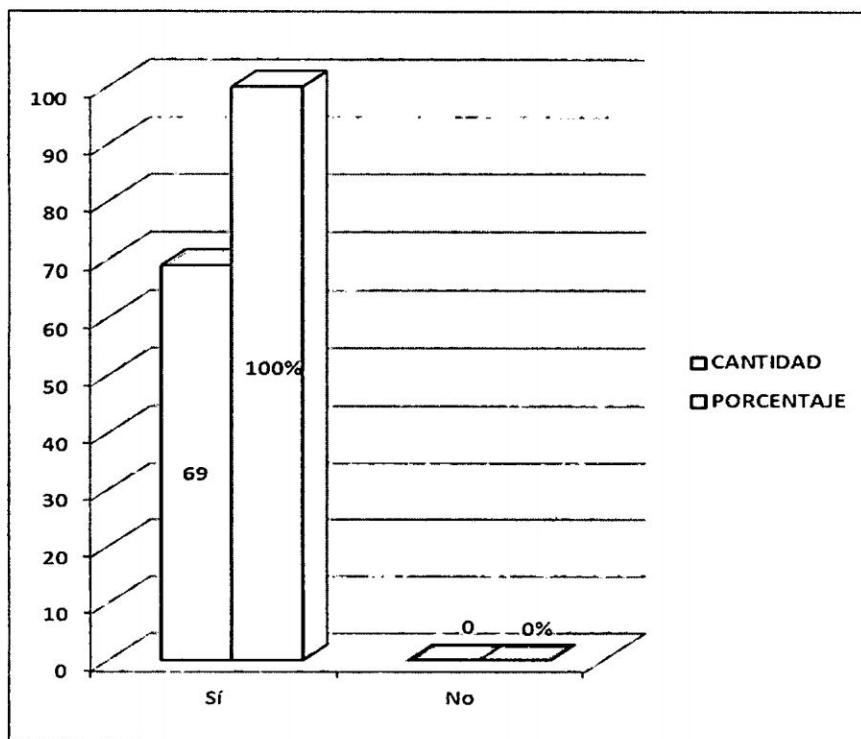
CERTIFICADO DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

TABLA N° 20

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	69	100%
2	No	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 20



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 20, el 100% de los encuestados contestaron que los alimentos adquiridos si cuentan con certificado de calidad.

21. ¿Se realiza control de calidad a los alimentos durante el almacenamiento?

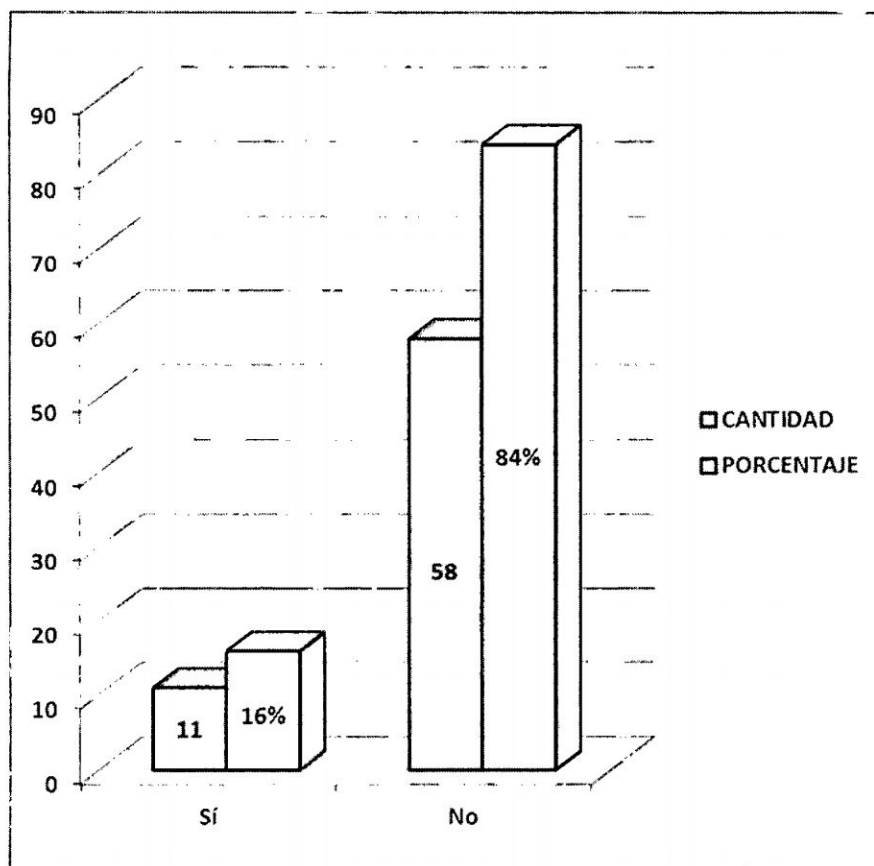
CONTROL DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

TABLA N° 21

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	11	16%
2	No	58	84%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 21



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 21, el 84% de los encuestados contestaron que no se ha realizado el control de calidad a los alimentos durante el almacenamiento.

22. ¿El almacén es de uso exclusivo para alimentos?

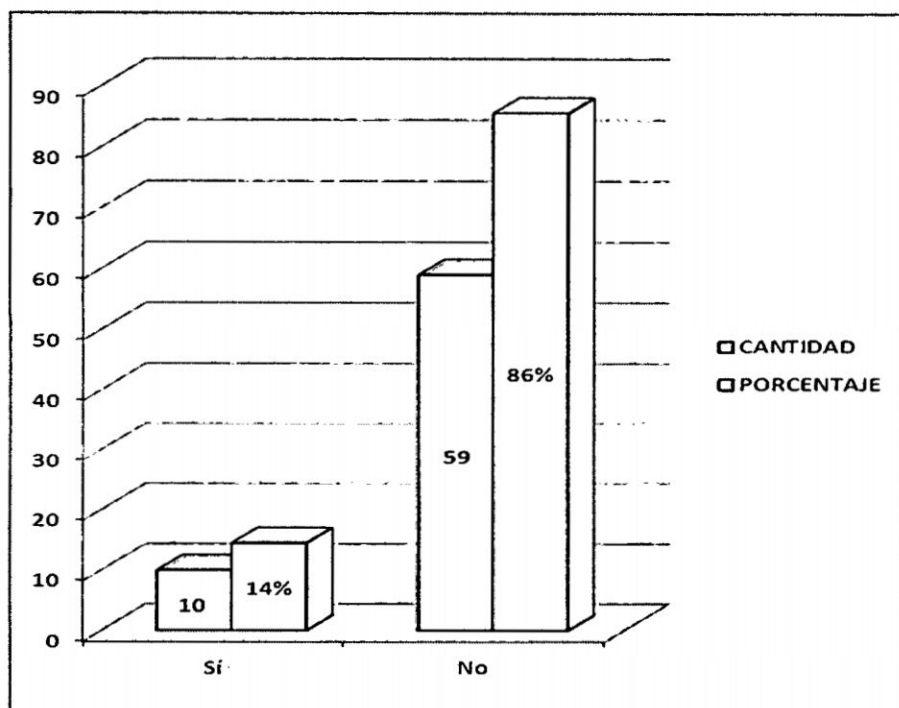
ALMACÉN

TABLA N° 22

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	10	14%
2	No	59	86%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 22



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 22, el 86% de los encuestados contestaron que el almacén no es exclusivo para los alimentos.

23. ¿Se cuenta con personal (almacenero) responsable de controlar los alimentos del Programa de Vaso de Leche?

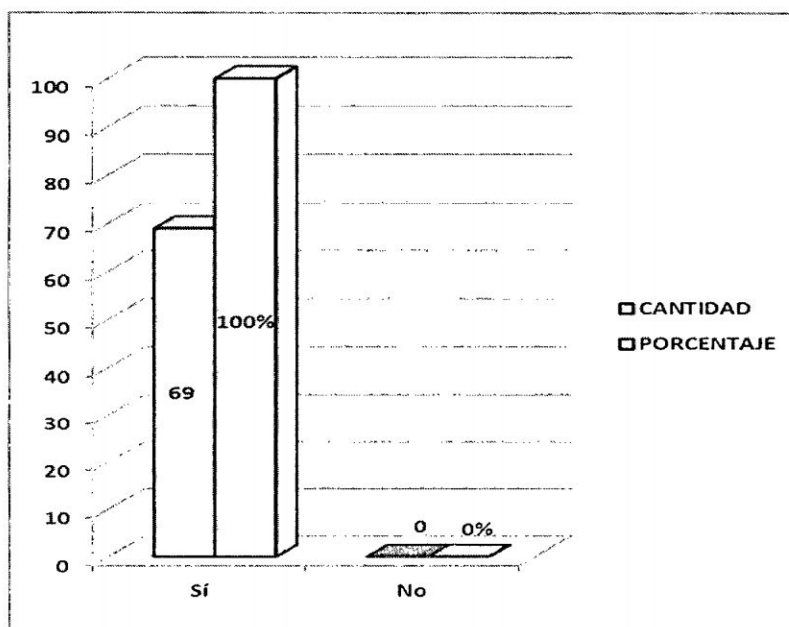
PERSONAL ALMACENERO

TABLA N° 23

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Sí	69	100%
2	No	0	0%
	TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta Realizada

GRÁFICO N° 23



Fuente: Encuesta Realizada

Según la tabla N° 23, el 100% de los encuestados contestaron que si se cuenta con personal (almacenero) responsable de controlar los alimentos del Programa de Vaso de Leche.

3.3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

N°	PREGUNTA	PORCENTAJE FAVORABLE
1	¿Alguna vez se ha realizado Auditoría de Gestión al Programa de Vaso de Leche en su entidad?	100%
2	¿Su entidad evalúa la eficiencia de los resultados con respecto a los recursos asignación al Programa de Vaso de Leche?	100%
3	¿Es importante la adecuada evaluación de los riesgos en los procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche?	83%
4	¿Se realizan labores de monitoreo y control del Programa de Vaso de Leche?	91%
5	¿Cree que las labores de monitoreo y control contribuirían en la satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche?	84%
6	¿Si se aplica la Auditoría de Gestión en su entidad, cree que será eficiente el Programa de Vaso de Leche?	100%
7	¿Con qué frecuencia distribuyen los alimentos a los beneficiarios?	90%
8	¿Cuántos meses se han atendido durante el año?	86%
9	¿Se cuenta con un cronograma de distribución de alimentos?	100%
10	¿Cuenta con un registro para la distribución de alimentos?	93%

11	¿Cómo se entrega la ración a los beneficiarios?	86%
12	¿Si la ración es cruda? ¿Por qué se distribuye de esa forma?	86%
13	¿Cómo evalúa el desempeño de la Administración del Programa de Vaso de Leche en su entidad?	87%
14	¿En qué procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche observa mayores dificultades?	83%
15	¿Realiza depuración del padrón de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche para eliminar filtraciones?	91%
16	¿Cuáles son los documentos de control de almacén que se utilizan?	100%
17	¿El Programa de Vaso de Leche además de financiarse con fondos del Tesoro Público, recibe otro tipo de financiamiento?	93%
18	¿Con qué financiamiento son cubiertos los gastos operativos?	93%
19	¿La municipalidad cumplió con remitir los formatos Programa de Vaso de Leche y Ración a la Contraloría dentro de los plazos establecidos?	100%
20	¿Los alimentos adquiridos cuentan con certificado de calidad?	100%
21	¿Se realiza control de calidad a los alimentos durante el almacenamiento?	84%

22	¿El almacén es de uso exclusivo para alimentos?	86%
23	¿Se cuenta con personal (almacenero) responsable de controlar los alimentos del Programa de Vaso de Leche?	100%

1. Según el cuadro N° 1, no se ha realizado Auditoría de Gestión en las municipalidades distritales, lo cual contribuye a los propósitos de la investigación.
2. Según el cuadro N° 2, en las municipalidades distritales no se evalúa la eficiencia de los resultados del Programa Vaso de Leche respecto a los recursos asignados, lo cual conlleva a que no se puede determinar el impacto social.
3. Según el cuadro N° 3, es importante la evaluación de riesgos en los procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche, para realizar la identificación de riesgos, valoración de riesgos y la respuesta al riesgo.
4. Según el cuadro N° 4, no se realizan labores de monitoreo y control al Programa Vaso de Leche en las municipalidades distritales, en consecuencia no se determina el impacto social del programa.
5. Según el cuadro N° 5, las labores de monitoreo y control contribuirán en la satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche, porque de esta manera se podrán identificar y corregir las deficiencias.
6. Según el cuadro N° 6, si se aplica la Auditoría de Gestión en las municipalidades distritales, el Programa de Vaso de Leche será eficiente;

permitiendo evaluar el desempeño de la administración del Programa de Vaso de Leche.

7. Según el cuadro N° 7, los alimentos se distribuyen trimestralmente a los beneficiarios, por tal motivo no disminuye la desnutrición en los beneficiarios.
8. Según el cuadro N° 8, se han atendido 6 meses en el año, lo cual corrobora las deficiencias en la distribución de alimentos a los beneficiarios.
9. Según el cuadro N° 9, no se cuenta con un cronograma de distribución de alimentos, confirmando la informalidad de la entrega de los alimentos.
10. Según el cuadro N° 10, no se cuenta con un registro para la distribución de los alimentos confirmando la informalidad de la entrega de los alimentos.
11. Según el cuadro N° 11, se entrega ración cruda a los beneficiarios, generándose el riesgo de que los alimentos no sean consumidos por los beneficiarios.
12. Según el cuadro N° 12, se entrega ración cruda por descoordinación del municipio y la organización social de base, lo cual demuestra que no existe interés por preparar los alimentos.
13. Según el cuadro N° 13, el desempeño de la Administración del Programa de Vaso de Leche es regular, por presentar deficiencias en sus procesos logísticos.
14. Según el cuadro N° 14, se observan mayores dificultades en los procesos de selección/empadronamiento de beneficiarios, compra de los alimentos y

supervisión/control, por lo que es necesario aplicar la Auditoría de gestión para mejorar estos procesos y alcanzar los resultados.

15. Según el cuadro N° 15, no se ha realizado la depuración del padrón de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche para eliminar filtraciones, es decir no expresa la realidad sobre la población a la cual debe estar dirigido el programa.
16. Según el cuadro N° 16, los documentos de control de almacén que se utilizan son orden de compra y PECOSA.
17. Según el cuadro N° 17, las municipalidades no reciben otro tipo de financiamiento diferente al tesoro público, siendo este destinado a la compra de alimentos y gastos operativos.
18. Según el cuadro N° 18, los gastos operativos no son cubiertos con otro tipo de financiamiento, disminuyendo el presupuesto para la compra de alimentos.
19. Según el cuadro N° 19, las municipalidades no cumplieron con remitir los formatos del Programa de Vaso de Leche y Ración a la Contraloría dentro de los plazos establecidos, lo que demuestra el incumplimiento de funciones de los responsables.
20. Según el cuadro N° 20, los alimentos adquiridos cuentan con certificado de calidad.
21. Según el cuadro N° 21, no se realiza control de calidad a los alimentos durante el almacenamiento, lo que demuestra el incumplimiento de funciones de los responsables.

22. Según el cuadro N° 22, el almacén no es exclusivo para los alimentos, estando expuestos a contaminación y deterioro.
23. Según el cuadro N° 23, si se cuenta con personal (almacenero) responsable de controlar los alimentos del Programa de Vaso de Leche, pero que sus funciones se limitan únicamente a verificar la cantidad de insumos que ingresan o son retirados.

3.4. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Alternativa

Si la Auditoría de Gestión se desarrolla en los distritos de la Provincia de Huamanga; entonces, contribuirá a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche.

Hipótesis Nula

Aunque se desarrolle la Auditoría de Gestión en los distritos de la Provincia de Huamanga; no contribuirá a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche.

CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.0%, hay coincidencia, se acepta la

hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación.

En esta investigación se ha utilizado el software IBM SPSS Statistics 20.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de dos variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es **AUDITORÍA DE GESTIÓN** y la variable dependiente es **EFICIENTE ADMINISTRACIÓN**.

Los resultados del software SPSS, son los siguientes:

Estadísticos		Auditoría de gestión	Eficiente administración
N	Válidos	69	69
	Perdidos	0	0
Media		93.6321	96.0000
Mediana		98.0000	97.0000
Moda		98.00	98.00
Desviación típica.		5.27424	4.41361
Varianza		39.720	18.537
Mínimo		81.00	83.00
Máximo		100.00	100.00

En este cuadro se presentan los estadísticos más importantes. La media o promedio es 93.63% y 96.00% para cada una de las variables. La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 5.27% y 4.41% para cada variables, lo que quiere decir que hay concentración en los resultados obtenidos.

Correlaciones:

Resumen de Estadísticos Descriptivos

VARIABLES	Media	Desviación típica	N
Auditoría de gestión	93.6321	5.27424	69
Eficiente administración	96.0000	4.41361	69

Mediante esta tabla el SPSS, muestra el resumen de los principales estadísticos descriptivos de la muestra.

Al respecto, la media es el valor promedio de las respuestas para cada una de las variables, en este caso la media de la variable dependiente es más representativa y por tanto favorece más a los objetivos de la investigación.

La desviación típica es el grado de desviación de las respuestas obtenidas en relación al valor promedio de cada variable.

Se aprecia que en relación con la variable dependiente existe menos dispersión o desviación lo que favorece al resultado que busca la investigación.

Correlaciones

		Auditoría de gestión	Eficiente administración
Auditoría de Gestión	Correlación de Pearson	1	0.785(*)
	Sig. (bilateral)		0.033
	N	69	69
Eficiente Administración	Correlación de Pearson	0.785(*)	1
	Sig. (bilateral)	0.041	
	N	69	69

* La correlación es significativa al nivel 0,05.

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 0.785, es decir 78.50%, lo cual indica correlación directa (positiva), regular, por tanto aceptable.

Ahora en base al cuadro del SPSS ver. 20. Tenemos un valor de significancia (P), igual a 0.039, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROGRAMA DE VASO DE LECHE

4.1. Metodología del marco lógico

A. Concepto del Marco Lógico (ML)

El Marco Lógico es un instrumento metodológico utilizado para el diseño y la planificación de proyectos, que permite entender la relación entre componentes de diversa jerarquía, determinar un ordenamiento secuencial entre los mismos, así como detectar incoherencias y vacíos.

El marco lógico exige a los responsables del programa social a mantener la vista en los resultados e impactos. También permite cuestionar si los logros van más allá de las propias actividades y buscar evidencias de que esas actividades están colaborando a un impacto o fin deseado.

Al ser un instrumento metodológico de planificación ayuda a fortalecer la gestión integral del ciclo de vida del programa social, ya que permite mejorar las siguientes fases:

- Fase de diseño (antes), el Marco Lógico permite detallar con precisión la relación lógica entre el objetivo central, los objetivos específicos y las actividades a ser ejecutadas para su logro.
- En la fase de ejecución (durante), el Marco Lógico incluye información sobre las actividades que deben llevarse a cabo para lograr los productos o servicios esperados, o en su defecto sobre las actividades que no están favoreciendo los logros esperados.
- En la fase de evaluación (después), el Marco Lógico permite identificar la distancia entre los resultados planeados versus los resultados obtenidos, con lo cual es factible determinar si la intervención del programa social ha sido exitosa.

B. Esquema básico del Marco Lógico

Objetivos	Tipo de Indicadores	¿Qué mide?
Fin	Impacto	Efectos en los estándares de vida.
Propósito	Resultado	Cambios en el acceso, uso o satisfacción de beneficiarios.
Componentes	Producto	Servicios o productos entregados.
Actividades	Insumo	Recursos invertidos en un programa.

C. Orientaciones para la aplicación del marco lógico en la Auditoría de Gestión

El auditor gubernamental se orientará a evaluar el cumplimiento de resultados en cada fase (antes, durante y después), buscando permanentemente el alineamiento entre lo que se hace y lo que se busca, de modo tal que el control incida adecuada y oportunamente cada vez que se identifiquen riesgos potenciales de incumplimiento o alejamiento de las metas y objetivos inicialmente establecidos. Por tanto, en el proceso del planeamiento de la auditoría de gestión, el marco lógico debe ser el punto de partida para la formulación de preguntas sobre la medida en que los resultados que se observan coinciden con lo que se planeó y se programó.

Durante el proceso de planificación, programación e implementación de la auditoría de gestión es necesario plantearse y responder preguntas asociadas a cada etapa del marco lógico. Esto significa tomar en cuenta el nivel de impacto deseado, los resultados esperados y el producto necesario, para identificar aquellos aspectos que no están alineados a los resultados o, estando alineados, son insuficientes para cumplir con los objetivos esperados.

Habría que precisar que en el diseño del marco lógico de los programas sociales se construyen indicadores de resultados a nivel de actividades, componentes, propósito y finalidad, donde todos los indicadores para cada nivel de objetivo se encuentren especificados en términos de cantidad y calidad. Los indicadores utilizados para medir el logro de los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos, y son la base para efectuar el seguimiento del desempeño y la evaluación de los mismos.

Finalmente, deberá tenerse en cuenta que la estructura concreta y el contenido del marco lógico de los programas sociales, resulta una responsabilidad directa de la administración.

Sin embargo la auditoría de gestión, puede revisar sus elementos a fin de identificar si han sido predeterminados y si guardan coherencia lógica entre sí.

4.2. Indicadores de desempeño para el Marco Lógico del Programa de Vaso de Leche

Dimensión	Concepto	Indicadores
Eficacia	Es la capacidad para producir el efecto deseado y el grado en que son alcanzados los objetivos del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de metas con los resultados alcanzados. • Nivel de cobertura y oportunidad. • Tiempo en lograr los objetivos. • Beneficiarios atendidos contra beneficiarios programados.
Eficiencia	Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logra más objetivos con los mismos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de costos. • Errores de focalización (filtraciones). • Costo unitario de proveer el servicio.
Economía	Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un análisis costo / beneficio.

Equidad	La equidad está referida a la asignación de recursos de acuerdo a la necesidad de la población objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación: qué fracción de la población objetivo se beneficia del programa.
Sostenibilidad	Se espera que el impacto del programa en los beneficiarios sea un mejoramiento significativo y perdurable.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del nivel nutricional de los beneficiarios.
transparencia	Acceso a la información sobre la administración del programa. La transparencia permite la comunicación con los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de los usuarios. • Reclamos.
Calidad	Se refiere a las características del servicio, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de demora del servicio. • Porcentaje de beneficiarios que responden estar satisfechos con el programa, o lo califican de manera positiva.

4.3. Aplicación del Marco Lógico al Programa de Vaso de Leche

Objetivos	Tipo de Indicadores	¿Qué mide?
Fin	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la salud de las madres y niños. • Mejora en la capacidad de aprendizaje, retención y memoria del niño.
Propósito	Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el perfil nutricional de niños y madres gestantes y en periodo de lactancia. • Menor cantidad de mortalidad neonatal. • Menor cantidad de mortalidad materna.
Componentes	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Vaso de Leche para beneficiarios, para cubrir el 15% del requerimiento diario de energía, 100% de las recomendaciones de vitamina A, vitamina C y Hierro y 60% de las recomendaciones de las demás vitaminas y minerales.
Actividades	Insumo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la preparación de alimentos. • Diseñar y ejecutar rutinas para su entrega. • Comunicarse con la familia de los beneficiarios para informarles sobre el Programa de Vaso de Leche. • Desarrollar capacidades dentro los comités para la distribución de alimentos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación realizada, el desarrollo de la Auditoría de Gestión en los distritos de la provincia de Huamanga permite lograr que la Administración del Programa de Vaso de Leche sea eficiente.
2. La oportuna y adecuada evaluación de riesgos en los procesos logísticos permite alcanzar las metas y objetivos propuestos en el Programa de Vaso de Leche de los distritos de la provincia de Huamanga.

3. El adecuado monitoreo y control a los procesos logísticos, influye en un impacto social relevante del Programa de Vaso de Leche de los distritos de la provincia de Huamanga.
4. La metodología del Marco Lógico en el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Programa de Vaso de Leche permite evaluar sus resultados.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar Auditoría de Gestión en los distritos de la provincia de Huamanga para lograr una eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche.
2. Realizar una oportuna evaluación de los riesgos en los procesos logísticos para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
3. Cumplir con el adecuado monitoreo y control a todos los procesos logísticos para obtener un impacto social relevante.
4. Aplicar la metodología del Marco Lógico en el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Programa de Vaso de Leche para evaluar sus resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hilario Valenzuela, Pelayo. "Criterios operativos para hacer la Tesis". Editorial Multiservicios Juel - Segunda edición. Perú 2000.
2. Bernal Torres, César Augusto. "Metodología de la Investigación para la Administración y Economía". Editorial Nomos SA. Colombia 2000.
3. Elizondo López, Arturo. "Metodología de la Investigación Contable". Editorial International Thomson Editores SA - Tercera Edición. México 2002.
4. García Domínguez, Pedro. "Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial". Tesis Universidad Católica de Chile, 2005.
5. Ramírez Villacorta, Josefina. "Auditoría de Gestión: Herramienta para la productividad". Tesis Universidad de México, 2005.
6. Vilchez Troncoso, Ricardo. "Apuntes sobre Auditoría". Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, 2006.

7. Núñez de la Torre, Lily Dora. "Impacto Nutricional del Programa de Vaso de Leche en niños Beneficiarios de 0 a 6 años de edad, al ámbito urbano rural del Distrito de Puno. Agosto 1996 - Agosto 1997". Tesis Universidad Nacional del Altiplano, 2002.
8. Sandoval Palacios, Carmen M. "Factores limitantes de la Eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en el Distrito Bellavista - Sullana y Propuesta Estratégica para su Funcionamiento - Período 2011". Tesina Universidad Nacional de Piura, 2011.
9. OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores). "Auditoría de los Programas Sociales". Investigación, Julio 2008.
10. Portal Educativo de las Américas. "Curso Virtual Auditoría de Gestión", 2007.
11. Manual de Auditoría Gubernamental.
 - Resolución de Contraloría N° 152 – 98 – CG del 18/12/1998.
 - Resolución de Contraloría N° 141 – 99 – CG del 25/11/1999 (Modificatoria).

12. Contraloría General de la República del Perú. "Marco Conceptual del Control Gubernamental de los Programas Sociales". Neva Studio SAC- Primera edición, Perú 2010.
13. [HTTP://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia](http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia)
14. Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.
15. Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración Una Perspectiva Global", 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
16. Robbins Stephen y Coulter Mary, "Administración", Octava Edición, Pearson Educación, 2005.
17. Oliveira Da Silva Reinaldo, "Teorías de la Administración", International Thomson Editores, S.A. de C.V, 2002.
18. Black Stewart y Porter Lyman, "Administración", Novena Edición, de Hitt Michael, Pearson Educación, 2006.

19. Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, «Administración y Dirección», McGraw-Hill Interamericana, 2001.
20. Argandoña Dueñas Marco A., "Control interno y administración de Riesgos en la Gestión Pública", Primera Edición, 2010.
21. FAO, "Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial", Roma, FAO, 1997.
22. Amat y León, C.; A. Beltrán; M. Benavente; A. Chávez; R. Flores; R. Gómez; J. Huamán y G. Yamada, "Seguridad Alimentaria". Edición Universidad del Pacífico, Perú, 1996.

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TESIS: "AUDITORÍA DE GESTIÓN: HERRAMIENTA PARA LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE VASO DE LECHE, DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE HUAMANGA, PERIODO 2010 – 2011"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Marco teórico	Metodología de la investigación	Población
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera la Auditoría de Gestión contribuye a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer la manera en que la Auditoría de Gestión contribuye a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en los distritos de la Provincia de Huamanga.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL</p> <p>Si la Auditoría de Gestión se desarrolla en los distritos de la Provincia de Huamanga; entonces, contribuirá a la eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche.</p>	<p>X. Variable Independiente:</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Indicadores:</p> <p>X.1. Evaluación de riesgos en los procesos logísticos</p> <p>X.2. Monitoreo y control</p>	<p>AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p>Es el examen que se realiza a una entidad o programa para facilitar la toma de decisiones y mejorar su rendimiento. Por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades en relación al cumplimiento de metas y objetivos y, respecto a la correcta utilización de los recursos.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACION</p> <p>Es del tipo aplicada.</p>	<p>La población está representada por los encargados de la administración del Programa de Vaso de Leche de los distritos de la Provincia de Huamanga.</p>
<p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>A. ¿Cómo la evaluación de riesgos en los procesos logísticos permite alcanzar las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche?</p> <p>B. ¿Qué importancia tiene el monitoreo y control en la determinación del impacto social del Programa de Vaso de Leche?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>A. Explicar que la evaluación de riesgos en los procesos logísticos permite alcanzar las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche.</p> <p>B. Definir la importancia del monitoreo y control en la determinación del impacto social del Programa de Vaso de Leche.</p>	<p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <p>A. Si la evaluación de riesgos en los procesos logísticos es oportuna; entonces, permitirá alcanzar las metas y objetivos del Programa de Vaso de Leche.</p> <p>B. Si el monitoreo y control es adecuado; entonces, determinará el impacto social del Programa de Vaso de Leche.</p>	<p>Y. Variable dependiente:</p> <p>Eficiente administración</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y.1. Metas y objetivos</p> <p>Y.2. Impacto social</p>	<p>EFICIENTE ADMINISTRACIÓN</p> <p>Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos y metas de la organización de manera eficiente. Por lo tanto; una empresa u organización tendrá una eficiente administración cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.</p>	<p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Es no experimental - transeccional.</p>	<p>Se usó el método de Muestreo no Probabilístico de Conveniencia, por el cual se tomó en cuenta los distritos de: Ayacucho, Jesús Nazareno y San Juan Bautista. Y utilizando la fórmula estadística, la muestra son 69 encargados de la administración del programa.</p>

Anexo N° 2: Fichas Bibliográficas y anotación

GARCÍA DOMÍNGUEZ, Pedro

Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial.

Chile - Universidad Católica. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración, 2005, 210 págs.

RAMÍREZ VILLACORTA, Josefina

Auditoría de Gestión: Herramienta para la productividad.

México - Universidad de México. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración, 2005, 195 págs.

VÍLCHEZ TRONCOSO, Ricardo

Apuntes sobre Auditoría.

Chile - Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, 2006, 114 págs.

NÚÑEZ DE LA TORRE, Lily Dora

Impacto Nutricional del Programa de Vaso de Leche en niños Beneficiarios de 0 a 6 años de edad, al ámbito urbano rural del Distrito de Puno. Agosto 1996 - Agosto 1997.

Perú - Universidad Nacional del Altiplano. Tesis para optar el Título de Nutricionista, 2002, 162 págs.

SANDOVAL PALACIOS, Carmen M.

Factores limitantes de la Eficiente Administración del Programa de Vaso de Leche en el Distrito Bellavista - Sullana y Propuesta Estratégica para su Funcionamiento - Período 2011.

Perú - Universidad Nacional de Piura. Tesina para optar el Título de Economista, 2011, 115 págs.

Contraloría General de la República del Perú

Marco Conceptual del Control Gubernamental de los Programas Sociales.

Perú- Contraloría General de la República del Perú, 2010, 77 págs.

Padrón de Beneficiarios del Distrito de Ayacucho

La Municipalidad cuenta con 8,249 beneficiarios en el año 2010 y 8,127 beneficiarios en el año 2011.

Municipalidad Distrital de Ayacucho - Área de Focalización.

Padrón de Comités del Distrito de Ayacucho

La Municipalidad cuenta con 155 comités del Programa de Vaso de Leche en el año 2010 y 152 comités del Programa de Vaso de Leche en el año 2011.

Municipalidad Distrital de Ayacucho - Área de Focalización.

Proceso de Selección - Producto del Distrito de Ayacucho

Año 2010 por Licitación Pública: Leche evaporada entera y hojuelas precocidas de quinua, avena, kiwicha y maca fortificadas.

Año 2011 por Licitación Pública: Leche evaporada entera.
Año 2011 por Adquisición de Menor Cuantía: hojuelas precocidas de quinua, avena, kiwicha y maca fortificadas.

Municipalidad Distrital de Ayacucho - Área de Focalización.

Padrón de Beneficiarios del Distrito de San Juan Bautista

La Municipalidad cuenta con 2,570 beneficiarios en el año 2010 y 2,880 beneficiarios en el año 2011.

Municipalidad Distrital de San Juan Bautista- Área de Focalización.

Padrón de Comités del Distrito de San Juan Bautista

La Municipalidad cuenta con 70 comités del Programa de Vaso de Leche en el año 2010 y 2011 respectivamente.

Municipalidad Distrital de San Juan Bautista - Área de Focalización.

Proceso de Selección - Producto del Distrito de San Juan Bautista

Año 2010 por Adquisición Directa Pública: Leche evaporada entera, haba seca entera, lentejas, quinua entera, soya en grano y harina de soya.

Año 2010 por Adquisición Directa Pública: Leche evaporada entera, haba seca entera, lentejas y quinua entera.

Municipalidad Distrital de San Juan Bautista - Área de Focalización.

Padrón de Beneficiarios del Distrito de Jesús Nazareno

La Municipalidad cuenta con 1,623 beneficiarios en el año 2010 y 1,708 beneficiarios en el año 2011.

Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno - Área de Focalización.

Padrón de Comités del Distrito de Jesús Nazareno

La Municipalidad cuenta con 44 comités del Programa de Vaso de Leche en el año 2010 y 2011 respectivamente.

Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno - Área de Focalización.

Proceso de Selección - Producto del Distrito de Jesús Nazareno

Año 2010 por Adquisición directa Selectiva: Leche fresca de vaca, soya en grano, kiwicha entera y quinua entera.

Año 2011 por Adquisición directa Selectiva: Leche evaporada entera, soya en grano y quinua entera.

Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno - Área de Focalización.

Anexo N° 3: Cuestionario

1. ¿Alguna vez se ha realizado Auditoría de Gestión al Programa de Vaso de Leche en su entidad?
Sí No
2. ¿Su entidad evalúa la eficiencia de los resultados con respecto a los recursos asignados al Programa de Vaso de Leche?
Sí No
3. ¿Es importante la adecuada evaluación de los riesgos en los procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche?
Sí No
4. ¿Se realizan labores de monitoreo y control del Programa de Vaso de Leche?
Sí No
5. ¿Cree que las labores de monitoreo y control contribuirían en la satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche?
Sí No
6. ¿Si se aplica la Auditoría de Gestión en su entidad, cree que será eficiente el Programa de Vaso de Leche?
Sí No
7. ¿Con qué frecuencia distribuyen los alimentos a los beneficiarios?
Mensual
Trimestral Otros

8. ¿Cuántos meses se han atendido durante el año?
- Cuatro Nueve
 Seis Once
9. ¿Se cuenta con un cronograma de distribución de alimentos?
- Sí No
10. ¿Cuenta con un registro para la distribución de alimentos?
- Sí No
11. ¿Cómo se entrega la ración a los beneficiarios?
- Preparada Cruda
12. Si la ración es cruda ¿Por qué se distribuye de esa forma?
- Descoordinación del municipio y la OSB
 La OSB se niega a preparar la ración
 Otros
13. ¿Cómo evalúa el desempeño de la Administración del Programa de Vaso de Leche en su entidad?
- Buena
 Regular Mala
14. ¿En qué procesos logísticos del Programa de Vaso de Leche observa mayores dificultades?
- Selección y empadron. de beneficiarios
 Compra de los alimentos
 Supervisión y control
 Todos los anteriores

15. ¿Realiza depuración del padrón de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche para eliminar filtraciones?
- Sí No
16. Indicar los documentos de control de almacén que se utilizan:
- Kardex
- Orden de Compra y PECOSA
- Otros
17. ¿El Programa de Vaso de Leche además de financiarse con fondos del Tesoro Público, recibe otro tipo de financiamiento?
- FONCOMUN Donaciones
- RDR Ninguno
18. Los gastos operativos son cubiertos con:
- FONCOMUN Donaciones
- RDR Ninguno
19. ¿La municipalidad cumplió con remitir los formatos Programa de Vaso de Leche y Ración a la Contraloría dentro de los plazos establecidos?
- Sí No
20. ¿Los alimentos adquiridos cuentan con certificado de calidad?
- Sí No
21. ¿Se realiza control de calidad a los alimentos durante el almacenamiento?
- Sí No

22. ¿El almacén es de uso exclusivo para alimentos?

Sí

No

23. ¿Se cuenta con personal (almacenero) responsable de controlar los alimentos del Programa de Vaso de Leche?

Sí

No

Anexo N° 4: Fichas de Campo

Empadronamiento de los Beneficiarios del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Ayacucho

Los beneficiarios aseguran que el empadronamiento se realiza dos veces al año, utilizando los Formatos Socio-Económicos.

Informantes: 36 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Ayacucho

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 15/07/2012

Tipo de Ración del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Ayacucho

Los beneficiarios manifiestan que la ración entregada es generalmente cruda.

Informantes: 36 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Ayacucho

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 15/07/2012

Periodicidad con que se reciben los alimentos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Ayacucho

Los beneficiarios afirman que reciben los alimentos de forma trimestral.

Informantes: 36 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Ayacucho

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 15/07/2012

Periodo de consumo de los alimentos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Ayacucho

Los beneficiarios aseguran que los alimentos recibidos trimestralmente les alcanzan para dos semanas aproximadamente.

Informantes: 36 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Ayacucho

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 15/07/2012

Estado de los alimentos recibidos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Ayacucho

Los beneficiarios manifiestan que en alguna oportunidad han recibido alimentos en mal estado.

Informantes: 36 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Ayacucho

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 15/07/2012

Satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Ayacucho

Los beneficiarios expresan su inconformidad respecto al Programa de Vaso de Leche.

Informantes: 36 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Ayacucho

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 15/07/2012

Empadronamiento de los Beneficiarios del Programa de Vaso de Leche - Distrito de San Juan Bautista

Los beneficiarios aseguran que el empadronamiento se realiza sólo una vez al año, utilizando Documento Nacional de Identidad y copia de recibo de servicios públicos.

Informantes: 23 Beneficiarios

Lugar: Distrito de San Juan
Bautista

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 22/07/2012

Tipo de Ración del Programa de Vaso de Leche - Distrito de San Juan Bautista

Los beneficiarios manifiestan que la ración entregada es generalmente cruda.

Informantes: 23 Beneficiarios

Lugar: Distrito de San Juan
Bautista

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 22/07/2012

Periodicidad con que se reciben los alimentos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de San Juan Bautista

Los beneficiarios afirman que reciben los alimentos cada dos meses.

Informantes: 23 Beneficiarios

Lugar: Distrito de San Juan
Bautista

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 22/07/2012

Periodo de consumo de los alimentos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de San Juan Bautista

Los beneficiarios aseguran que los alimentos recibidos cada dos meses les alcanzan para una semana aproximadamente.

Informantes: 23 Beneficiarios

Lugar: Distrito de San Juan Bautista

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 22/07/2012

Estado de los alimentos recibidos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de San Juan Bautista

Los beneficiarios manifiestan que en alguna oportunidad han recibido alimentos en mal estado.

Informantes: 23 Beneficiarios

Lugar: Distrito de San Juan Bautista

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 22/07/2012

Satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche - Distrito de San Juan Bautista

Los beneficiarios expresan su inconformidad respecto al Programa de Vaso de Leche.

Informantes: 23 Beneficiarios

Lugar: Distrito de San Juan Bautista

Entrevista de: W. Untiveros

Fecha: 22/07/2012

Empadronamiento de los Beneficiarios del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Jesús Nazareno

Los beneficiarios aseguran que el empadronamiento se realiza sólo una vez al año, utilizando los Formatos de la Municipalidad.

Informantes: 17 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Jesús Nazareno

Entrevista de: C. Chaupín

Fecha: 08/07/2012

Tipo de Ración del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Jesús Nazareno

Los beneficiarios manifiestan que la ración entregada es generalmente cruda.

Informantes: 17 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Jesús Nazareno

Entrevista de: C. Chaupín

Fecha: 08/07/2012

Periodicidad con que se reciben los alimentos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Jesús Nazareno

Los beneficiarios afirman que reciben los alimentos de forma trimestral.

Informantes: 17 Beneficiarios

Lugar: Distrito de Jesús Nazareno

Entrevista de: C. Chaupín

Fecha: 08/07/2012

Periodo de consumo de los alimentos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Jesús Nazareno

Los beneficiarios aseguran que los alimentos recibidos trimestralmente les alcanzan para dos semanas aproximadamente.

Informantes: 17 Beneficiarios
Lugar: Distrito de Jesús Nazareno Entrevista de: C. Chaupín
Fecha: 08/07/2012

Estado de los alimentos recibidos del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Jesús Nazareno

Los beneficiarios manifiestan que en alguna oportunidad han recibido alimentos en mal estado.

Informantes: 17 Beneficiarios
Lugar: Distrito de Jesús Nazareno Entrevista de: C. Chaupín
Fecha: 08/07/2012

Satisfacción de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche - Distrito de Jesús Nazareno

Los beneficiarios expresan su inconformidad respecto al Programa de Vaso de Leche.

Informantes: 17 Beneficiarios
Lugar: Distrito de Jesús Nazareno Entrevista de: C. Chaupín
Fecha: 08/07/2012

BIBLIOTECA E INFORMACION
CULTURAL
U.N.S.C.H.

BIBLIOTECA E INFORMACION
CULTURAL
U.N.S.C.H.