

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

ESCUELA DE POLÍTICA Y GOBIERNO

Maestría en Auditoría Gubernamental

Tesis

“Auditoría Externa Integral para Comedores Escolares de la Provincia de Jujuy: Matriz de Planificación”

Laura Vanesa Cruz

Director: Dr. Julián Bertranou

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR EN LA PROVINCIA DE JUJUY.....	7
1.1. Antecedentes y evolución del Programa de Nutrición escolar.....	7
1.2. Objetivos, destinatarios y modalidades de prestación	9
1.3. Financiamiento e implementación	11
1.4. Monitoreo y Evaluación	17
1.5. Identificación de la problemática: la Auditoría Tradicional aplicada al Programa de Nutrición Escolar	19
CAPÍTULO II: LAS AUDITORIAS INTEGRALES DE COMEDORES ESCOLARES EN EL MARCO DE LA RED FEDERAL DE CONTROL PUBLICO DE LA REPUBLICA ARGENTINA.....	23
2.1. Informes de Auditoría Integral sobre comedores escolares	23
2.2. Relevamiento de Procedimientos de auditoría	26
2.3. Relevamiento de Tareas.....	29
2.4. Las mejores prácticas de auditorías integrales de comedores escolares en la República Argentina.....	36
CAPÍTULO III: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA INTEGRAL PARA EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR DE LA PROVINCIA DE JUJUY.....	39
3.1. Elementos técnicos introductorios a la Auditoría Externa Integral.....	40
3.2. Ubicación contextual de la propuesta.....	48
3.3. Características de la Herramienta.....	50

3.4. Conceptualización y estructura.....	50
3.5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA INTEGRAL PARA EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR DE LA PROVINCIA DE JUJUY.....	55
CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	78

INTRODUCCIÓN

La alimentación correcta es uno de los factores fundamentales para favorecer y facilitar el aprendizaje de las personas. Si nos remontamos a la historia de la asistencia alimentaria en Argentina, la misma tiene sus orígenes en las aulas, debido a que era el lugar en donde era notable la inasistencia a clases y la disminución del rendimiento intelectual y físico de los alumnos. Era en las aulas en donde comenzaron a surgir las incógnitas de qué cantidad y qué calidad deberían ingerir los alumnos para lograr una correcta nutrición, y cuáles eran los procedimientos de control para lograr el cumplimiento de este objetivo. Es así que el Estado comienza a intervenir junto a sus organismos en las cuestiones alimentarias, dictando normas para la implementación de Programas y procedimientos necesarios para su control, los cuales fueron evolucionando en razón a los cambios sociales y culturales ocurridos a través de los años.

Si revisamos los acontecimientos iniciales, vemos que en 1884 se sanciona la Ley N° 1420 “De educación común” en donde en varios de sus artículos se menciona el fracaso escolar debido a la disminución del rendimiento físico del alumnado. Recién en 1906 se instala el primer servicio de “Copa de leche” en la escuela 14 del distrito N° 1 en la Ciudad de Buenos Aires (Britos et al., 2003).

La Constitución Nacional de la República Argentina, en la Declaración universal de Derechos Humanos y en las Convenciones Internacionales que el país ha suscrito, establece el derecho de todas las personas a la satisfacción de las necesidades básicas, entre ellas la alimentación como una condición de la calidad de vida. En razón a ello en 2003 se crea a través de la Ley N° 25.724 el denominado “Programa de Nutrición y Alimentación Nacional” en cumplimiento del deber indelegable del Estado de garantizar el derecho a la alimentación de toda la ciudadanía. Esta ley, tenía como objetivo principal el acceso a una alimentación complementaria para toda la población en situación de vulnerabilidad social, que sea suficiente y acorde a las particularidades y costumbres de cada región. Ulteriormente, este plexo normativo resultaba reglamentado por el Decreto N° 1018/03. Bajo estos parámetros, y conforme a la Resolución N° 2040/03 de 2003 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación se aprobó el “Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (P.N.S.A.)- El hambre más urgente”. En 2020 como refuerzo a los antecedentes normativos, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación emitió la Resolución N°8 que creó el “Plan Argentina Contra el Hambre” constituyendo una

política de Estado basada en un enfoque integral, guiada por el consenso y la participación de distintos actores de la sociedad.

En tanto, en la Provincia de Jujuy, la asistencia alimentaria en las escuelas, se inició en 1972 con el Programa Social Nutricional (PRO.SO.NU.) cuyo objetivo era cubrir las necesidades alimentarias de las familias con niños y adolescentes de las zonas más desfavorables y evitar finalmente el abandono escolar. De esta manera, la provisión de alimentos en las escuelas fue evolucionando hasta llegar a lo que a partir de 2016 se denominó “Programa de Nutrición Escolar”, integrante del Plan Social Nutricional Provincial (PLA.SO.NU.P. – Ley N° 5343/2002), encuadrado en el Plan Argentina contra el Hambre y el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (P.N.S.A.).

Bajo este compendio de normativa alimentaria y en cumplimiento de unos de sus cometidos, el estado nacional a través del Ministerio de Desarrollo Social, realiza transferencias de fondos bajo proyectos y firmas de Convenios con los estados provinciales, incluida la provincia de Jujuy, en los que se acuerdan aportes en concepto de subsidios no reintegrables sujeto a rendición de cuentas, destinados a financiar exclusivamente alimentos que serán entregados de manera gratuita a los beneficiarios. Estos fondos no reemplazan otros aportes financieros o materiales que reciben habitualmente las escuelas para brindar el servicio de comedor, sino que complementan los recursos ya asignados por la provincia.

Ahora, cabe preguntarnos ¿qué tipo de controles se realizan sobre los fondos públicos destinados al Programa? A nivel provincial el control externo está a cargo del Tribunal de Cuentas, y el control interno a cargo de la Contaduría y Tesorería (Cap.2 y 3 de la Constitución Provincial), que realizan un control tradicional de cumplimiento y financiero posterior.

Durante los últimos años, sobre todo bajo la influencia de la concepción anglosajona y la visión productiva de la hacienda pública, el control externo ha evolucionado desde la auditoría tradicional, casi exclusivo del control de cumplimiento y financiero hacia una orientación que abarca diversos aspectos de la gestión gubernamental, y que procura el acatamiento de los criterios de eficacia, eficiencia, economía y efectividad.

Varios autores hacen referencia a la nueva concepción y manifiestan que las auditorías legales y financieras tienen por objetivo verificar la adecuación a la normativa vigente, limitando el alcance del examen a los aspectos financiero-contable y de cumplimiento. Por lo tanto, este examen no resulta suficiente ya que los abusos más graves se pueden encubrir hábilmente detrás de unas cuentas formalmente irreprochables (Moreno, 2014). Otra afirmación interesante es que la legalidad es una condición necesaria pero no suficiente, requiere además evaluar y medir resultados (Las Heras, 2006). Además, el excesivo apego a las cuestiones de derecho público constituye el principal defecto del sistema de control gubernamental que rige los países de tradición latina ya que, bajo esta perspectiva, resulta más relevante el cumplimiento de las normas de administración que la ejecutividad y conveniencia de las acciones de gobierno (Núñez, 2006).

Desde los paradigmas de control se presencia una ruptura: no alcanza con realizar controles de cumplimiento meramente formal, ya que, en manos medianamente hábiles, las “trampas” no suelen ser contables, sino evaluatorias (Ballesteros, 1991). La mayoría de las administraciones puede evitar eficazmente las restricciones que les presentan los diversos mecanismos de control de las decisiones gubernamentales (Peruzzotti y Smulovitz, 2002).

En efecto, si bien la auditoría financiera o legal contable es necesaria, lo fundamental de un gobierno es la gestión, siendo el presupuesto y la contabilidad sólo su consecuencia formal de organización y registro. Siguiendo esta línea de ideas, la auditoría de gestión deberá ocupar el principal lugar en el esquema de control público gubernamental (Núñez, 2006).

La evolución del Estado hacia funciones de regulación, intervención y negociación ha planteado la insuficiencia del modelo tradicional como criterio de control sobre la administración. El cambio del paradigma estatal ha llevado a una lógica del Estado, en la que el objetivo de la administración pública es la administración de recursos orientado a la producción de bienes y servicios para la comunidad, y la generación de valor público. El alcance de estos controles es amplio y tiene como objeto una evaluación integral de la gestión pública y sus efectos sobre los resultados que generan las políticas públicas establecidas. En este contexto el organismo de control externo de la provincia

debe hallar un conjunto de herramientas que lo lleven a comprender la integralidad del Programa.

A partir de cuestiones relevantes a auditar sobre el Programa de Nutrición escolar, se propondrá una Matriz de Planificación que contenga procedimientos de una auditoría externa integral compuesta por las dimensiones tradicionales financieras y de cumplimiento, complementada con la perspectiva de gestión. Entonces, los auditores de comedores escolares del Organismo con control de Jujuy, contarán con una herramienta cuyo propósito será ampliar la visión presupuestaria y legal con la que fue formado, permitiendo así alcanzar informes acordes a las nuevas tendencias del control.

En razón a ello, el objetivo general de la investigación será contribuir al grupo de herramientas de planificación de auditoría externa integral del órgano de control de la Provincia de Jujuy. A su vez los objetivos específicos serán: constituir un instrumento de planificación y organización de procedimientos de auditoría externa integral aplicables al Programa de Nutrición Escolar de la Provincia de Jujuy; posibilitar el análisis cualitativo del desempeño global del Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia (Ente Ejecutor) a través de la evaluación de aspectos relevantes con enfoque legal, de cumplimiento y de gestión; detectar hallazgos a modo de eliminar las inconsistencias que dificulten el cumplimiento del objetivo; ayudar al proceso de desarrollo organizacional y a la formulación de políticas de mediano y largo plazo; y constituir una guía para la acción del auditor de modo que facilite la tarea del control de la labor realizada.

La metodología para desarrollar la propuesta estará basada principalmente en dos cuestiones; la primera es el compilado de las buenas prácticas de procedimientos de auditoría tradicional en el Organismo de Control de Jujuy para el Programa; y la segunda será analizar y relevar nuevas prácticas de auditoría de gestión enfocada a resultados a partir de los Informes de Auditoría sobre Comedores Escolares de otras provincias de la Argentina entre los años 2016 y 2020, enviados como respuesta a la solicitud realizada a la Red Federal de Control Público en el marco de la Ley 27.275 de Acceso a la Información Pública.

La metodología para la propuesta de la Matriz se centrará en la elaboración de un cuadro de doble entrada en donde se expondrán los componentes mínimos para realizar una Auditoría Externa Integral del Programa, cuya finalidad será mostrar de

manera sencilla un panorama de los pasos básicos e información con la que debe contar un auditor para elaborar su informe. El cuadro contendrá objetivos generales y dentro de ellos una serie de preguntas, clasificadas por tipo de auditoría: Legal, de Cumplimiento y de Gestión. La respuesta positiva o negativa a estas incógnitas constituirá o no un hallazgo para el Informe de Auditoría.

Como resultado se obtendrá una Matriz de Planificación de Auditoría Externa Integral para el Programa de Nutrición Escolar de la Provincia de Jujuy que contendrá puntos relevantes a auditar en los comedores escolares de la provincia, como complemento necesario al mejoramiento del control externo y al objetivo del Programa.

De esta manera, en el primer capítulo se describirá la evolución, características y funcionamiento del Programa de Nutrición Escolar en la Provincia de Jujuy, los procedimientos de auditoría tradicionales utilizados en el Organismo de Control de la Provincia de Jujuy y la insuficiencia de su aplicación. En el segundo capítulo se realizará un relevamiento y clasificación de tareas y procedimientos de auditoría aplicados en Informes de Comedores Escolares de los Tribunales de Cuentas del país, con el propósito de detectar enfoques de gestión y obtener insumos para la elaboración de una herramienta de auditoría integral aplicable al Programa de Nutrición Escolar, replanteando las limitaciones que impone el tipo de auditoría que se aplica actualmente en el Tribunal de Cuentas y la necesidad de ampliar la visión hacia una auditoría de gestión sobre el Programa de asistencia alimentaria a comedores escolares de toda la provincia. En el tercer capítulo se expondrá la propuesta de la tesis, la Matriz de Planificación de Auditoría Externa Integral para el Programa de Nutrición Escolar de la Provincia de Jujuy y las características principales de su estructuración.

Los fenómenos de las nuevas tendencias de control han servido para la expansión de nuevos procedimientos de auditoría hacia todos los sectores del estado, por lo que la Matriz que se propone en ésta tesis podría ser utilizada como herramienta de Planificación no solamente para el caso del Tribunal de Cuentas de Jujuy, sino como aporte a cualquier organismo municipal, provincial y nacional que desee incurrir en materia de seguimiento de un Programa Social.

Y para finalizar, la inclusión de una visión de control integrado, enfocado en la gestión como nuevo abordaje metodológico de las auditorías de comedores escolares,

tendrá como resultado, informes que no sólo cumplan con requerimientos legales y financieros, sino también aporte a la gestión y mejoramiento de resultados del Programa. Con ello, se busca que el auditor logre informes de calidad y en concordancia con las nuevas tendencias sobre auditorías sociales.

CAPÍTULO I: EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR EN LA PROVINCIA DE JUJUY

Este capítulo tiene como finalidad analizar los objetivos generales y específicos del Programa de Nutrición Escolar en la provincia de Jujuy. Además, se expondrán sus principales características y funcionamiento, relevando los antecedentes normativos y los vigentes en la actualidad a partir del llamado Proyecto para el funcionamiento de Comedores Escolares emitido por el Ente Ejecutor ¹.

De esta manera, se pretende presentar la lógica del funcionamiento del Programa en la provincia, para luego introducirnos en las limitaciones que presenta el Tribunal de Cuentas al momento de auditar el mismo.

1.1. Antecedentes y evolución del Programa de Nutrición escolar

En la Provincia de Jujuy, la asistencia alimentaria en las escuelas primarias empieza a tener lugar a través del Programa Social Nutricional–PROSONU financiado por el gobierno nacional, que se inicia en el año 1972 en carácter de prestación nutricional para comedores escolares. Sus objetivos eran mejorar el Estado nutricional de la población escolar (niños de 5 a 14 años) provenientes de hogares pobres, favorecer el crecimiento y desarrollo de los mismos, crear hábitos saludables de alimentación, posibilitar su concurrencia a los establecimientos educacionales y evitar finalmente el abandono escolar.

Con la Ley 24.049 en 1991 se implementa el traspaso de instituciones educativas y del personal a la esfera provincial, creándose el fondo POSOCO-PROSONU, es decir se transfiere la responsabilidad sobre los comedores escolares y sobre las políticas asistenciales a las provincias vía coparticipación. Este proceso de descentralización apuntó a que las provincias puedan desarrollar programas de asistencia frente a la situación social de cada una.

Es así que en el año 2002 a través de la Ley Provincial N° 5343 se crea el Plan Social Nutricional Provincial (PLA.SO.NU.P.) cuyo objetivo principal era muy similar:

¹ El Ente Ejecutor del Programa es el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy, a través de la Secretaria de Asistencia Directa de Calidad de Vida, la Dirección Provincial de Pla.So.Nu.P., la Dirección General de Administración y el Departamento de Comedores Escolares.

propiciar hábitos nutricionales seguros que tiendan a garantizar mejor calidad de vida a la población. Dentro de los múltiples beneficiarios se encontraban incluidos los alumnos que concurren a escuelas públicas, primarias o hasta el séptimo año del EGB, según lo determine el diagnóstico que realice la Unidad de Coordinación del PLA.SO.NU.P.

Recientemente, a mediados del 2016 con el inicio de la gestión del nuevo gobierno, se establece el “PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR” (Ley Provincial N° 5928/2016) que continúa vigente hasta la fecha. Este plan propiciaría las líneas de acción pertinentes al cumplimiento de la política nutricional, la definición de criterios e indicadores para la detección, análisis y evaluación de los problemas relativos a la seguridad nutricional en el ámbito provincial y la provisión de los insumos necesarios para asegurar la nutrición de los alumnos que concurren a escuelas públicas en la Provincia de Jujuy, propiciando además fortalecer a los Productores y Proveedores Locales y el sistema de “Compre Jujeño”. Este Programa integra el PLA.SO.NU.P. junto al Programa de Educación Nutricional y el Programa Comer en Casa. Un aspecto interesante de este nuevo Programa tuvo que ver con el incremento de la cobertura alimentaria, es decir, se avanzó hacia la inclusión de escuelas secundarias y jardines de infantes.

La otra novedad tuvo que ver con el traspaso de la ejecución, implementación y funcionamiento del Programa de Nutrición Escolar al Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia (actual Ente Ejecutor) mediante Decreto N° 867-DH/2016; función que anteriormente estaba en manos del Ministerio de Educación de la Provincia; mientras que la infraestructura y estudio de la evolución de la nutrición de los beneficiarios continuaría a cargo de este último. Esto significó que las tareas de compra de alimentos, búsqueda de proveedores, e inclusive gestión y pagos que anteriormente eran responsabilidad de los directivos de los establecimientos educacionales, pasen a manos de un área específica dependiente del Ministerio de Desarrollo Humano. Con la nueva disposición se procuró evitar la distracción de funciones pedagógicas específicas en gestiones administrativas relacionadas con el Programa. Mientras tanto el Ministerio de Educación trabaja en coordinación con el Ente Ejecutor en el asesoramiento y capacitación a las escuelas, provisión de utensilios, mobiliario e infraestructura para almacenamiento, cocción y distribución de comidas, higiene y atención de requerimientos para el mantenimiento de cocinas, según lo establece la Ley de Educación de la provincia N° 5807.

1.2. Objetivos, destinatarios y modalidades de prestación

Los lineamientos del Programa se ven reflejados en proyectos, que son elaborados anualmente por el Ente Ejecutor e implementados durante el ciclo lectivo. En los párrafos siguientes, se desarrollarán los aspectos generales del funcionamiento del Programa de Nutrición Escolar, extraídos del Proyecto de Convenio de Ejecución para el funcionamiento de Comedores Escolares e instructivos para el año 2022:

El objetivo general es *brindar asistencia alimentaria a los alumnos y mejorar la calidad nutricional de las prestaciones que se ofrecen en los comedores escolares, promoviendo hábitos alimentarios saludables*. Por otro lado, los objetivos específicos apuntan a *brindar prestaciones alimentarias para todos los alumnos de las escuelas de las cinco regiones educativas; prestar servicio a todos los sectores y franjas etarias de la población, especialmente a niños y adolescentes de comunidades con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), promoviendo la incorporación diaria de los diferentes grupos de alimentos, incorporados en los menús del Servicio Alimentario Escolar*.

El Programa está destinado a Escuelas en donde asisten *alumnos de 3 a 18 años de edad, de las cinco regiones educativas de la Provincia de Jujuy de Nivel inicial, primario y secundario*. Desde el año 2016 se incorporó a los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) con algún tipo de prestación alimentaria (Refuerzo nutricional/almuerzo). Estos establecimientos con perfil educativo cuentan con una alta matrícula de niños de 3 años, quienes generalmente están situados en los barrios con más carencias de las distintas localidades de la provincia, lo que conlleva a la implementación del almuerzo para todos los asistentes. En el año 2022, la provincia de Jujuy contaba con 920 establecimientos educativos estatales (Padrón Oficial de Establecimientos Educativos, 2022) de los cuales 616 (67%) fueron beneficiarios de la prestación alimentaria del Programa cubriendo una matrícula total de 153.372 alumnos entre niños y adolescentes de 3 a 18 años.

Cuadro I: Modalidades escolares y matrículas en la Provincia de Jujuy

Modalidad	Escuelas	Matricula
Jornada Simple	219	29.222
Jornada Completa	73	17.973
Escuela Albergue	122	5.140
Refuerzo Nutricional	202	101.037
TOTAL	616	153.372

Fuente: Proyecto de Convenio: Funcionamiento de Comedores Escolares (2022). Provincia de Jujuy.

Los alumnos reciben el servicio de comedor escolar de forma presencial, es decir, con consumo de alimentos en las instalaciones de la escuela, incluyendo todas las modalidades de establecimientos educacionales públicos de la provincia con las prestaciones alimentarias según las diferentes características de las mismas: las escuelas de *Jornada Simple* con comedor (desayuno y almuerzo) surgieron hace más de 20 años en zonas desfavorables geopolíticamente, y se han ido incrementando con el correr del tiempo debido al problema en la economía familiar de los educandos. En el caso de las *Jornadas Completas* (desayuno, almuerzo y merienda) los comedores surgen como un medio de contención y protección social; promoción de la alfabetización para niños y adolescentes de hogares cuyos padres trabajan en zonas agrícolas, exponiéndolos a una situación de vulnerabilidad, sin cuidado ni atención de un adulto por largas horas y por ende sin la alimentación necesaria y adecuada a su edad. Los *Albergues Escolares* (desayuno, almuerzo, merienda y cena) posibilitan la educación de aquellos niños y adolescentes que viven en sus hogares a grandes distancias del centro educativo y que para escolarizarse deberían recorrer entre 2 a 15 Km. Se trata de parajes, localidades o distritos ubicados en zonas rurales y de alta montaña. Están ubicados en su mayoría en la Puna jujeña, aunque los hay también en la Quebrada y Ramal. Las *Meriendas escolares* o *Refuerzo Nutricional* (media mañana o media tarde) surgen a partir de la crisis económica y social de los años 1991 y 2001. La institución escolar no pudo dejar de lado la atención de los niños y adolescentes que llegaban a las escuelas sin una ingesta diaria y debían ser atendidos sanitariamente. Actualmente se incorpora a las meriendas el Refuerzo Nutricional para la media mañana y/o media tarde con una incorporación de lácteos en forma diaria, en escuelas públicas beneficiarias de la provincia de Jujuy.

1.3. Financiamiento e implementación

Desde el año 2016, se observa un constante incremento en el costo de las prestaciones alimentarias lo que ha significado un aumento en la inversión social por parte del Estado:

Cuadro II: Evolución del costo diario años 2020 – 2022

Modalidad/Año	2020	2021	2022
Jornada Simple	\$ 62,87	\$ 88,02	\$ 132,02
Jornada Completa	\$ 78,34	\$ 109,68	\$ 164,50
Escuela Albergue	\$ 125,74	\$ 176,04	\$ 264,04
Refuerzo Nutricional	\$ 15,47	\$ 21,66	\$ 32,48

Fuente: Proyecto de Convenio: Funcionamiento de Comedores Escolares (2022). Provincia de Jujuy.

Este Programa actualmente se encuadra dentro del Plan Nacional Argentina contra el Hambre y el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (P.N.S.A.) dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y del Plan Social Nutricional Provincial (PLA.SO.NU.P.) del Ministerio de Desarrollo Humano de Jujuy quienes suministran los recursos para el financiamiento del Programa y cuya evolución de participación en los últimos años se exponen a continuación:

Cuadro III: Evolución de aportes nacionales y provinciales

Aporte	Provincial		Nacional		Total
2020	\$ 580.096.313,43	75%	\$ 191.999.341,20	25%	\$ 772.095.654,63
2021	\$ 988.429.559,52	79%	\$ 266.915.368,80	21%	\$ 1.255.344.928,32
2022	\$ 1.507.622.061,40	80%	\$ 373.977.559,20	20%	\$ 1.881.599.620,60

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de Convenios de Ejecución entre Nación y Provincia 2022.

El Programa tiene asignada la partida presupuestaria N° 1 3 4 5 490 0 0 Compromiso Provincia - Comedores Escolares de la Unidad de Organización S8B Dirección Provincial Plan Social Nutricional Provincial – PLASONUP y la partida presupuestaria N° 1 3 4 20 5 126 0 -PNSA - Plan Nacional de Seguridad Alimentaria- Comedores Escolares de la Unidad de Organización S1 Ministerio de Desarrollo Humano.

Para obtener financiamiento nacional, la provincia firma anualmente un Convenio de Ejecución con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en los que se acuerdan aportes en concepto de subsidios no reintegrables sujeto a rendición de cuentas, destinados a financiar exclusivamente alimentos que serán entregados a los beneficiarios de manera gratuita. Estos fondos no reemplazan otros aportes financieros o materiales que reciben habitualmente las escuelas para brindar el servicio de comedor, sino que complementan los recursos ya asignados por la provincia.

Este acuerdo también faculta a la provincia a utilizar el subsidio para el reintegro o recupero de fondos, en caso de haber realizado inversiones y haber utilizado recursos provenientes de otras fuentes presupuestarias en forma previa a la recepción de fondos nacionales. Al momento de la rendición de fondos, estos deberán realizarse conforme al Decreto PEN 782/2019 y al Convenio de Ejecución.

En la Provincia de Jujuy existen dos períodos escolares sobre los cuales se implementa el Programa. El período escolar Común inicia a principios de Marzo y finaliza a mediados de Diciembre por lo que la asistencia alimentaria mensual cubre 20 días en marzo, abril, mayo, junio, agosto, septiembre, octubre y noviembre y 10 en julio y diciembre. El período escolar Especial se ejecuta desde el mes de agosto a junio del año siguiente y se aplica a instituciones escolares de las regiones de Puna y Quebrada en donde se dificulta la concurrencia del alumnado debido a las condiciones climáticas de la época.

La modalidad de administración de los recursos es la “Compra Centralizada” a cargo del Ente Ejecutor. Por otro lado, cada institución educativa tiene a cargo la elaboración de las preparaciones alimentarias a través de su personal de servicios generales, siguiendo las instrucciones establecidas por el Ente Ejecutor. De este modo el docente se dedica pura y exclusivamente a la función áulica – pedagógica, eximiéndolo de tareas de compras, traslado y la rendición de cuentas ante el organismo administrativo.

En cuanto a la elaboración de las comidas, el equipo técnico del Ente Ejecutor compuesto por nutricionistas, establece un “Menú estacional único” en toda la provincia, compuesto por una gran variedad de preparaciones para lograr mayor aceptación de los destinatarios y según estándares nutricionales básicos en razón a la finalidad del Programa. Este menú es distribuido al personal de cocina de cada comedor escolar para su implementación.

Para el cálculo de las raciones, anualmente el directivo de cada institución escolar presenta ante el Ente Ejecutor una “Declaración de comensales” en carácter de declaración jurada junto a la nómina de alumnos. Se reconoce por cada institución, la matrícula según la modalidad de asistencia, el personal que elabora las comidas y un docente por aula con la finalidad de acompañar y fomentar buenos hábitos y comportamiento al momento de las comidas. A partir de la información en estas declaraciones, el Ente Ejecutor junto a su equipo técnico y administrativo calcula el presupuesto anual por cada modalidad. También elabora un “Listado de cantidades máximas de mercadería autorizadas” por mes que cada escuela beneficiaria debería solicitar para la preparación del Menú Único estacional sugerido, distribuido junto a un “Recetario” a los directivos de cada escuela y al proveedor asignado. La finalidad de este procedimiento está dirigida a asignar mercaderías acorde a la matrícula de cada escuela y no solicitar ni entregar productos en menos o en exceso.

La frecuencia de entrega de mercaderías por parte del proveedor los pedidos de los directivos son diarias, semanales, quincenales o mensuales según la zona o la distancia en la que se encuentra cada institución, la característica perecedera del producto (por ejemplo carne o pan) y el espacio de almacenamiento y refrigeración con la que cuenta la escuela.

El proceso de compra de mercadería lo inicia el Ministerio de Desarrollo Humano (Ente Ejecutor) a través de la selección de proveedores trimestral. En razón al Régimen de Contrataciones de la Provincia, el Decreto Acuerdo N° 3716-H/78, la Ley de Contabilidad N° 159/57 y la Ley Provincial N° 5185 De Compre Jujeno, el Ente Ejecutor invita a los interesados a realizar una Cotización de Precios mediante publicación en el diario de mayor circulación del ámbito provincial. La cotización tiene por objeto obtener precios de varias mercaderías alimentarias destinadas al Programa con la finalidad de contratar el suministro de la misma con el oferente zonal que mejores precios y productos propongan por el plazo de tres meses, en donde se convocará a nueva cotización de precios. Se confecciona un pliego de bases y condiciones en donde solicita que el proponente formule cotización por unidad, kilogramo, litros, según la lista de productos alimenticios solicitados y especificaciones técnicas de cada uno. También se solicita que informe a qué escuelas puede suministrar según la zona, indicando el número de la misma conforme a un listado de instituciones incluidas en el proyecto.

La selección se realiza priorizando a comerciantes y productores cercanos a cada institución escolar con el fin de garantizar la provisión de las mercaderías en tiempo y forma, en especial para aquellos establecimientos educativos ubicados en localidades alejadas o de difícil accesibilidad. Por otro lado se busca beneficiar a la escuela con un proveedor de la zona que ante cualquier eventualidad pueda subsanarla con la mayor celeridad posible. Además los comerciantes conocen las necesidades y la realidad de la zona y como contraparte se genera un beneficio económico, potenciando a las pequeñas economías locales y/o regionales. Como requisitos indispensables para ser proveedores se solicitan las inscripciones ante los organismos impositivos tanto nacionales como provinciales y/o municipales, y habilitaciones bromatológicas correspondientes. Teniendo en cuenta estos requisitos y la oferta de precios y calidad, el Ente Ejecutor selecciona al proveedor más conveniente. Se celebra un “Contrato de Suministro de mercadería” trimestral en donde se compromete al proveedor a entregar los productos alimenticios en cada una de las escuelas que le fueran designadas, en las cantidades determinadas por el Ente Ejecutor y al “Cuadro de precios acordados”. El proceso de selección de proveedores se repite cada tres meses.

Junto al Contrato de Suministro y como anexo, se le entrega al proveedor un “Instructivo para proveedores” para el reparto de mercaderías a las instituciones asignadas. Entre los aspectos más importantes se mencionan cuestiones respecto al Remito ejemplar original presentado ante el Ente Ejecutor para el cobro y el Remito duplicado que queda en manos de la Institución Escolar, en donde el proveedor debe especificar la marca del producto, debe estar sellado por la institución y firmado por la persona encargada del comedor. En cuanto a la forma de entrega se deben pautar horarios y frecuencia con cada institución, y los días que no haya asistencia de alumnos, no habrá servicio alimentario. Respecto a las condiciones de entrega, el proveedor debe tener en cuenta las cantidades máximas de mercadería a entregar por cada establecimiento y en caso de asueto, paro, feriados, jornadas institucionales no se hará entrega ni facturación del remanente. Se establecen las fechas especiales en la cual se podrá entregar pan especial (factura). Luego se detallan consideraciones específicas tales como productos prohibidos: frutas fuera de los meses previstos, condimentos, leche líquida salvo casos excepcionales, leche chocolatada comercial, jugos de marca Baggio o Ades, jugos en sobre, gelatina, flan, crema chantillí, fiambres, picadillo, sémola, arroz, polvo para postre, gaseosas, salchichas y aderezos. En instituciones en las que se elabora el pan casero, el

equipo técnico realizará el cálculo de harina levadura y grasa e indicará la cantidad de días de consumo. También se hace referencia a aspectos higiénicos en los productos entregados y la documentación que deberá presentar al Ente Ejecutor para conformar el expediente de pago conforme a la normativa de contrataciones mencionada. Algunas de estas cuestiones referentes a las prohibición de entregar mercaderías no autorizadas y condiciones que deben contener los comprobantes fiscales presentados por el proveedor para el pago, se encuentran reguladas en la Resolución N° 18 - SADCV-2017 emitida por la Secretaria de Asistencia Directa y Calidad de Vida dependiente del Ministerio de Desarrollo Humano (Ente Ejecutor). En caso de que se provea mercadería deteriorada o que no cumpla con las especificaciones, la autoridad de cada establecimiento escolar procederá a la devolución del producto, el cual deberá ser sustituido dentro del plazo de 48 hs. a partir de comunicado el hecho. Las obligación del proveedor será la de proporcionar alimentos en forma eficaz y eficiente respetando las condiciones contractuales, mientras que el Ente Ejecutor se obliga a realizar coordinaciones a fin de garantizar el cumplimiento del contrato y de abonar las contraprestaciones por los alimentos provistos.

En cuanto al pago, el proveedor debe presentar ante el sector administrativo del Ente Ejecutor la documentación comprobatoria de la entrega de mercaderías en las escuelas asignadas. Con ello se generan expedientes por proveedor y por período atendido, conformados por un formulario de solicitud de pago a proveedores del Programa cuyo anexo contiene un listado de comprobantes incorporados al expediente, Remitos oficiales firmados y sellados por la institución educativa que recibió la mercadería, y Facturas, ambos con número de comprobante, fecha y sin tachones; validación de AFIP, Cedula Anual y Constancia de Regularización Fiscal mensual de la Dirección Provincial de Rentas de Jujuy. Una vez Completada la documentación, el personal de mesa de entradas extenderá el número de expediente correspondiente para el seguimiento de pagos.

Por otro lado, se implementan otros requerimientos y obligaciones dirigidas a los Supervisores y Directores de las instituciones educativas con comedores escolares a través de Circulares emitidas por el Ministerio de Educación de la Provincia. Así es que a través de la Circular N° 2-SGE/18 se remiten a Directivos escolares, el “Instructivo destinado a los Establecimientos Educativos”. Básicamente este Instructivo contiene

información acerca de la importancia de una alimentación saludable en la escuela y los seis grupos de alimentos básicos. Especifica los tipos de comensales incluidos en el Programa y particularidades a tener en cuenta como por ejemplo que el servicio no contempla festejos, los días que no hay asistencia no hay servicio, cumplimiento de las cantidades máximas permitidas de mercaderías a solicitar a los proveedores, que el servicio funcionará en edificios escolares, que no se permite comidas especiales ni retiro de alimentos en periodos de asistencia, cómo proceder en caso de donaciones de mercadería, la designación del responsable para registro de menú, cuaderno de menú y archivo de remitos. Luego define cuáles son las obligaciones del personal Directivo, los aspectos a tener en cuenta para el control de mercadería, el listado de cantidades máximas de mercadería autorizados (cantidades por persona), el Menú Único estacional sugerido y algunas consideraciones especiales. También informa el circuito que deberá realizarse en caso reclamos, solicitud de utensilios e infraestructura y provisión de gas y/u otro combustible para el sector de cocina. Los directivos de cada institución escolar, al ser agentes que forman parte de la dinámica escolar, están afectados directamente a ser partícipes de garantizar una alimentación saludable a la población educativa, y en base a esto son quienes deben realizar las consultas sobre el menú y la cantidad dispuesta o calidad de los productos. De esta manera se genera un espacio de intercambio activo entre las Instituciones y el Programa.

Además, los responsables de las instituciones escolares reciben una Guía de recomendaciones para equipos que lleven a cabo la implementación de comedores escolares y una Guía de Buenas Prácticas de manufactura para servicios de comidas en donde se establecen los procedimientos sobre la distribución de alimentos, la organización en el lugar de distribución, medidas de higiene y saneamiento, conservación de alimentos, pautas de almacenamiento, revisión previa de productos y cocción, en razón a criterios establecidos por el Código Alimentario Argentino (Ley N° 18.284) y Guías alimentarias para la población argentina.

En 2022 mediante las Circulares N° 001-SEE/22 y 005-SEE/22 se establecieron las responsabilidades de los directores para contribuir a la optimización de los servicios escolares, como presentar la Declaración de Comensales en los plazos establecidos por el Ente Ejecutor, retirar la planificación del Menú Único estacional sugerido y el Listado de cantidades máximas de mercadería autorizadas por mes que entregarán los proveedores.

Además deberán tener a disposición toda la documentación de comedores escolares a disposición de quién lo requiera. También hace referencia al control que deben realizarse en las mercaderías recibidas y en stock como la verificación de que los paquetes estén en buen estado, que las fechas de vencimiento sean lejanas y ordenarla de forma tal que se utilicen primero los que estén próximos a vencer. En caso de que el Ente Ejecutor, durante las visitas de supervisión, detecte mercaderías en malas condiciones y/o productos vencidos, se procederá al decomiso para inutilización y devolución al proveedor con la notificación correspondiente. También menciona cuestiones referentes a la gestión en caso de reclamos, la recepción, almacenamiento, preparación y distribución de los alimentos, garantizando las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). En caso de que se presentara la necesidad de provisión de mobiliario para brindar el servicio, la Circular N° 005-SEE/22 de la Secretaria de Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia, establece que los directores de las instituciones educativas deberán elevar el pedido a supervisión para su conocimiento, consideración y aval correspondiente. En la nota deberán realizar una breve descripción del funcionamiento actual del comedor, una copia del último inventario elevado a Sección Bienes Patrimoniales, con altas y bajas producidas en el último ejercicio y una serie de requisitos a cumplir para solicitar artefactos de cocina a gas natural o envasado, vajillas y/o utensillos, heladeras y freezer.

El Ente Ejecutor realiza reuniones informativas con Supervisores Técnicos Regionales, Jefes Administrativos y directores de escuelas, sobre implementación proyecto. También realiza la socialización de las normativas nutricionales del Instructivo del Programa con directivos de las diferentes instituciones escolares de manera personal, telefónica y virtual o través del Ministerio de Educación de la Provincia. Brinda asesoramiento técnico al personal directivo y proveedores locales, de manera telefónica y virtual.

1.4. Monitoreo y Evaluación

El monitoreo consiste en el control de la aplicación de las normas establecidas por el equipo técnico y las netamente administrativas legales de la documentación que respalda la entrega de mercaderías a cada institución educativa. Esta documentación es presentada por los proveedores de cada comedor escolar a fin de mes en las oficinas del órgano pagador para el cobro.

Por otro lado, se realizan supervisiones en terreno a cargo del equipo técnico con frecuencia semanal o mensual, donde se registran por medio de planillas, los diferentes controles de mercadería en stock: fecha de vencimiento, remanentes, lugar de almacenamiento de los mismos y cumplimiento del Menú Único estacional sugerido. En cuanto a la provisión de alimento el control consiste en verificar el consumo de lácteos en forma habitual en todas las escuelas (especialmente con Refuerzo nutricional); la cantidad de ingredientes por preparación, fundamentalmente en dilución de la leche y la porción de carnes por niño, la calidad de los alimentos brindados por el proveedor, la variedad del menú semanal implementado; los tiempos de entrega de la mercadería a las escuelas por parte de los proveedores y la existencia de productos no autorizados (por ejemplo picadillo, jugos en sobre, duraznos en lata, etc.), que son decomisados por el personal encargado de la supervisión.

En la institución educativa las medidas antropométricas de peso y talla son relevadas por personal del Ministerio de Salud de la provincia con el acompañamiento de los profesores de Educación Física y el docente de grado, previo consentimiento de los padres, recomendando para ése día que la indumentaria consista en ropa cómoda y liviana. Luego se realiza la carga de los datos de peso y talla en el Sistema Integral de Información Digital Educativo SInIDE.

Anualmente se emite un Informe de Antropometría Escolar a cargo de la Secretaría de Equidad Educativa del Ministerio de Educación de la provincia, en donde se informa los resultados de la valoración nutricional de alumnos del nivel inicial, nivel primario y nivel secundario de las cinco regiones educativas: Región I (Abra Pampa y La Quiaca), Región II (Humahuaca), Región III (Capital, Perico, Palpalá y Susques), Región IV (San Pedro) y Región V (Libertador General San Martín).

A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre el estudio de 120.824 alumnos de los tres niveles para el año 2021.

Cuadro IV: Resultados del Informe Anual de Antropometría Escolar 2021

	Nivel Inicial	Nivel Primario	Nivel Secundario	TOTAL		
Bajo Peso	339	1.452	317	2.108	2%	
Riesgo de Bajo Peso	1.110	5.103	1.294	7.507	6%	
Normal	7.827	38.982	8.688	55.497	46%	
Sobrepeso	3.192	22.274	3.418	28.884	24%	
Obesidad	2.698	22.378	1.752	26.828	22%	
				TOTAL	120.824	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos del Informe anual de Antropometría Escolar 2021.

El estudio revela que, de un total de 120.824 alumnos evaluados, el mayor porcentaje 46% corresponde a un Estado nutricional normal, el 6% con riesgo de bajo peso y el 2% con bajo peso. Por otro lado, se observa un porcentaje llamativo de alumnos excedidos de peso (sobre peso y obesidad) sumando un 46% del total relevado. Con la información obtenida cada año, el Ente Ejecutor podrá realizar un seguimiento del resultado del programa y realizará los ajustes necesarios a los efectos del logro del objetivo principal.

Hasta aquí se han presentado los aspectos relevantes del Programa de Nutrición Escolar en la Provincia de Jujuy y algunos datos respecto de su evolución que servirán para un mayor entendimiento de la funcionalidad y la aplicación de procedimientos para alcanzar la finalidad con la que fue creado: brindar asistencia alimentaria a los alumnos y mejorar la calidad nutricional de las prestaciones que se ofrecen en los comedores escolares, promoviendo hábitos alimentarios saludables. El énfasis sobre el objetivo del Programa responde a que a continuación, se examinará el enfoque de auditoría que aplica el Organismo de control de Jujuy sobre el Programa y la problemática que ello genera.

1.5. Identificación de la problemática: la Auditoría Tradicional aplicada al Programa de Nutrición Escolar

A continuación, se abordará la problemática que surge de la tipología de control aplicado por el Tribunal de Cuentas de Jujuy al momento de encarar una auditoría sobre el Programa de Nutrición Escolar, develando las limitaciones de la misma y destacando las bondades de la implementación de un enfoque integral. Anteriormente se han expuesto los objetivos generales y específicos, las principales características y el funcionamiento del Programa. Todo ello ha constituido un preámbulo para abordar en esta instancia, la problemática que inspira el desarrollo de esta tesis.

El Organismo de Control de Jujuy tiene como característica un diseño tradicional orientado fundamentalmente al control financiero y de cumplimiento. Para la elaboración de sus informes, revisa exclusivamente cuestiones relacionadas con aspectos financieros, contables ligados a la rendición presupuestaria y por otro lado al cumplimiento normativo de aspectos de legalidad. Se inspecciona la habilitación de cuentas bancarias, la ejecución presupuestaria, y proceso del pago en razón a las normas básicas utilizadas por los auditores, la Resolución N° 1700-R-G/00 “Reglamento de Normas de Control y Rendiciones de Cuentas”, el Decreto Ley N° 159-H/G-57 – Capítulo VI “De las Contrataciones” y el Decreto Acuerdo N° 3716-H-1978 – Reglamento de Contrataciones, entre otras.

Como se había mencionado anteriormente el Programa es financiado con fondos provinciales y nacionales. Este último proviene de un subsidio del Ministerio Nacional no reintegrable y sujeto a rendición de cuentas por parte del órgano ejecutor provincial. La totalidad del financiamiento es auditado por el Tribunal de Cuentas aplicando el enfoque tradicional. Pero por Convenio con la Red Federal de Control Público ² el Tribunal debe realizar una vez al año, una auditoría integral especial sobre los fondos nacionales que financian el Programa. El requerimiento de esta auditoría por parte del organismo de control nacional, constituyó un antecedente de investigación de la auditoría de gestión y un desafío para el auditor del Órgano de Control Externo de Jujuy, debido a que la misma contenía líneas poco exploradas por el profesional. Sin embargo, estas auditorías fueron realizadas con ayuda de algunos lineamientos establecidos por la Red Federal (Modelo de Informe y Formulario de Aspectos generales) con la limitación estructural, normativa y de capacitación con la que cuenta el Tribunal de Cuentas.

² La Red Federal de Control Público es una asociación participativa cuya finalidad es controlar, en todo el país, el desempeño de los Programas sociales implementados por el Poder Ejecutivo Nacional. La Red Federal de Control Público se instituye como un emprendimiento organizacional que integra y complementa las estructuras estatales de fiscalización y auditoría, con el fin de evaluar el desempeño de los Programas sociales ejecutados por las jurisdicciones de carácter nacional. Se constituye además, como la garante de cobertura de control en el ámbito nacional, a través de relevamientos y acciones directas en el campo de ejecución de la política social. La Red Federal fue reconocida por el Decreto 38/2014 "como instrumento de integración federal y de ordenamiento territorial que contribuye al ejercicio del control de la gestión de los Programas de inclusión social implementados y/o financiados por el Gobierno nacional". En cuanto a las autoridades que la integran: Presidencia: Sindicatura General de la Nación; Vicepresidencia federal: Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tucumán; Vicepresidencia metropolitana: Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Secretaría General: Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza; Secretaría Técnica: Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. El Tribunal de Cuentas de Jujuy es parte integrante de la Red, junto a otros Tribunales de cuentas provinciales, Unidades de Auditorías internas, Tribunales de cuentas Municipales y organismos de control jurisdiccionales. <https://www.redfederal.gob.ar/institucional.aspx>. (Accedido el 09/03/2023).

Sin bien el objetivo de la tesis no es cambiar radicalmente la visión con los que fueron concebidos los Tribunales de Cuentas, es cierto que una auditoría de Programas sociales, coloca al auditor frente a una realidad que requiere un análisis que va más allá de una evaluación financiera y legal. Con la evolución de las nuevas corrientes de control, podemos decir que evidentemente el Tribunal tiene como tarea pendiente la aplicación de buenas prácticas para desarrollarse hacia auditorías modernas. Actualmente no cuenta con herramientas de auditorías de gestión al momento de encarar el control sobre el Programa de Nutrición Escolar, sino que aplica auditorías con enfoque financiero y de cumplimiento legal, produciendo informes que solo concluyen sobre esos aspectos, dejando de lado la opinión del auditor respecto del fortalecimiento de la calidad de prestaciones alimentarias durante el período.

Ahora, teniendo en cuenta que el objetivo principal del Programa de Nutrición Escolar es el fortalecimiento de la calidad de prestaciones alimentarias que brindan los Comedores Escolares a la población en situación de vulnerabilidad socioeconómica, se infiere que la auditoría tradicional aplicada por el Tribunal, no resulta suficiente para concluir sobre el fin último, es decir se planifican y ejecutan auditorías que no consideran el objetivo principal del Programa. Por ejemplo, se deberían formular normas específicas y/o manuales de procedimientos en auditorías de gestión sobre el Programa; conformar equipos interdisciplinarios que excedan las profesiones tradicionales, como abogados y contadores. Debería contar con la participación de profesionales de disciplinas sociales como economistas, psicólogos, sociólogos etc.; de la salud como pediatras y nutricionistas; y expertos en estadísticas y econometría.

Además, se deberían crear herramientas de planificación con enfoque integral, instar a la confección de indicadores de gestión y sensibilizar sobre la importancia de su implementación (López, 2018). La visión del auditor también resulta determinante, porque debe tener un conocimiento de las políticas sociales que se implementan en la Provincia y del impacto de sus informes, pero no tomados desde el punto de vista de la definición última de las políticas porque no es su función, sino desde el punto de vista del aporte hacia una mejora a través de las recomendaciones en el informe de auditoría, que claramente debe ir relacionada con la realidad social y política. Por otro lado, el órgano ejecutor no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que permita la evaluación de la gestión del Programa y que los resultados puedan ser procesados por el Tribunal de

Cuentas como parte del trabajo de auditoría externa, concluyendo si se ha cumplido con el propósito del mismo.

En razón a la problemática planteada, esta tesis busca realizar un aporte a lo que podría ser una transformación del perfil del Órgano de Control Externo de la Provincia de Jujuy, proponiendo una herramienta de organización que tendrá matices de los tres tipos de auditorías, de manera de resaltar la importancia de la integralidad de las mismas al momento de la planificación de trabajo. Como resultado de la aplicación de esta herramienta, el auditor logrará concluir en recomendaciones útiles para la gestión integral del Programa.

CAPÍTULO II: LAS AUDITORIAS INTEGRALES DE COMEDORES ESCOLARES EN EL MARCO DE LA RED FEDERAL DE CONTROL PUBLICO DE LA REPUBLICA ARGENTINA

En este capítulo se analizarán las prácticas de auditorías integrales realizadas por los diferentes Tribunales de Cuentas en el marco de los Informes solicitados por la Red Federal de Control entre los años 2016 y 2020. Se realizará un relevamiento y sistematización de tareas y procedimientos de auditoría aplicados en Informes de Comedores Escolares de los Tribunales de Cuentas del país con el propósito de detectar enfoques de gestión. De esta manera el objetivo será obtener insumos para la elaboración de la herramienta de auditoría integral aplicable al Programa de Nutrición Escolar que se propondrá en el capítulo siguiente.

2.1. Informes de Auditoría Integral sobre comedores escolares

En primer lugar, la metodología que se utilizará para relevar las prácticas de auditorías integrales en el marco de la Red Federal será el análisis de los Informes de Auditoría de Comedores Escolares emitidos en razón al requerimiento del Organismo de control nacional. Entonces, como sucede en el caso de la provincia de Jujuy, el financiamiento nacional asiste también a los Programas de comedores escolares de las provincias del país, por lo que también ellas deben elevar el Informe de Auditoría Integral a la Red. Una de las interrogantes a responder en esta tesis es cómo realizan las auditorías integrales de comedores escolares los Tribunales de Cuentas del resto del país. Sabemos que la diversidad de idiosincrasia, normativas, organización, estructuras, modos, costumbres y hasta las atribuciones delegadas a cada Tribunal difieren entre sí y pueden generar diferentes propuestas. Por lo que éstos podrían contribuir por semejanza en cualquiera de éstos términos, a la propuesta de esta tesis.

Ahora, un punto que resulta interesante, es que del análisis de éstos Informes de Auditoría podríamos extraer procedimientos y tareas que los Tribunales de Cuentas provinciales adoptan al momento de realizar una auditoría integral sobre comedores escolares. Luego de una clasificación podríamos adaptarlo al caso de la Provincia de Jujuy e integrarlo a la propuesta de esta tesis.

En razón a ello, se efectuó un relevamiento, obteniendo como resultado 19 Informes de 18 provincias, cuyas auditorías fueron realizadas entre los períodos 2016 y 2020³:

1. Informe Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur. Programa: Ministerio de Salud y Desarrollo Social MDS/Comedores Escolares. Auditoría N° 4. Plan 2019.
2. Informe Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria Comedores Escolares. Provincia de Tucumán. Año 2020
3. Informe Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Comedores. Año 2020
4. Informe Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Auditoría Políticas Alimentarias. Comedores Escolares. Provincia de Córdoba. Año 2020.
5. Red Federal de Control Público. Provincia de Corrientes. Programa Comedores Escolares. Informe de Auditoría N° 8 .Noviembre 2019.
6. Informe Tribunal de Cuentas Provincia de Entre Ríos. Año 2020.
7. Informe Tribunal de Cuentas de Formosa. Red Federal de Control Público. Provincia de Formosa. Ministerio de Desarrollo Social. Comedores Escolares. Informe de Auditoría N° 4. Año 2019.
8. Red Federal de Control Público. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Provincia de la Pampa. Año 2018.
9. Informe Ministerio de Desarrollo Social. Programa Comedores Escolares. Provincia de Mendoza. Año 2020.
10. Informe Tribunal de Cuentas Provincia de Neuquén. Informe de Auditoría Comedores Escolares. Año 2019.
11. Informe Tribunal de Cuentas Provincia de San Juan. Año 2019.
12. Informe Tribunal de Cuentas Provincia de San Luis INFAU/398/16. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Auditoría Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Refuerzo Alimentario de Comedores Escolares. Año 2016.

³ Requerimiento a la Red Federal de Control Público. Ley 27275 Derecho de Acceso a la Información Pública.

13. Informe Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria Comedores Escolares. Provincia de Tucumán. Año 2016.
14. Red Federal de Control Público. Tribunal de Cuentas Provincia de Catamarca. Programa Nacional de Seguridad Alimentaria. SubPrograma Por la igualdad de Oportunidades. Informe de Auditoría N° 6/2020. Diciembre 2020.
15. Red Federal de Control Público. Ministerio de Desarrollo Social. Auditoría Comedores Escolares. Planeamiento 2019. Provincia de Chaco.
16. Informe Tribunal de Cuentas Provincia de Chubut. Plan Nacional de Nutrición y Alimentación Nacional. Comedores Escolares Informe Auditoría Definitivo N° 5/19. Diciembre 2019.
17. Informe Tribunal de Cuentas Provincia de Río Negro. Programa Políticas Alimentarias. Comedores Escolares. Año 2019.
18. Red Federal de Control Público. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Auditoría Operativa N° 07/2020. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Comedores Escolares. Provincia de Santiago del Estero.
19. Red Federal de Control Público. Provincia de Misiones. Ministerio de Cultura Educación Ciencia y Tecnología. Auditoría Programa Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Fortalecimiento de las Prestaciones Alimentarias de Comedores Escolares. Informe de Auditoría N° 8. Noviembre 2020.

Como se ha mencionado anteriormente, un aspecto novedoso de los informes es la inclusión de la Auditoría de Gestión como complemento de la Auditoría tradicional del Tribunal de Cuentas. En una primera revisión, se observa que los comedores escolares son gestionados bajo modalidades diversas en lo referido a la compra y distribución de los alimentos, ya que las mismas pueden ser realizadas 1) por el municipio de la ciudad, 2) por un sector del Ministerio (de Economía, de Educación o de Desarrollo Social) creado específicamente para dicha tarea o 3) por las mismas escuelas. Esta última modalidad es utilizada por la mayoría de las provincias.

A medida que se efectuó la lectura de éstos documentos, se enfocó la atención en los procedimientos y tareas de auditorías aplicadas, puesto que allí se encuentran las variantes y visiones adoptadas por el auditor para respaldar su conclusión. Estas tareas también permiten identificar el tipo de auditoría y la profundidad en el control. También

se debe tener en cuenta las limitaciones y otras cuestiones en aclaraciones previas, que pueden afectar la concreción de tareas. Cada parte merece una reflexión exhaustiva sobre los lineamientos que se deberá desarrollar en la metodología de trabajo, y deliberar si se considera relevante y aplicable para el caso de Jujuy.

La Red Federal de Control cuenta con un modelo de Informe con cuestiones básicas a analizar. Entre ellas la recopilación y análisis de la normativa vigente y verificación de su cumplimiento; el análisis del Convenio Suscripto entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia (Ente Ejecutor) aprobado por Resolución; entrevistas con las autoridades del Ente Ejecutor y de comedores escolares; verificación del aporte de la contraparte Provincial; análisis de recepción e inversión de los fondos transferidos por la Nación en la cuenta bancaria habilitada; saldos y extractos bancarios; análisis de las rendiciones de cuentas presentadas por el Ente Ejecutor al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; corroborar el padrón de establecimientos educativos y la entrega de los fondos a los mismos; visita a los comedores seleccionados y el análisis de las rendiciones efectuadas.

Otra cuestión solicitada por la Red es el cumplimiento de los objetivos sociales de la prestación teniendo en cuenta la integralidad de implementación por el gobierno provincial en cuanto a la cobertura de matrícula; inconvenientes con los desembolsos o atrasos que incidan en la calidad de la prestación; la realización de acciones de seguimiento y vigilancia nutricional (control de peso y talla de los niños, control en la calidad de los alimentos, planificación de menús incluyendo los específicos para ciertas patologías como diabetes, celiaquías etc.); realización de capacitaciones al personal a cargo de comedores (talleres de manipulación de alimentos, condiciones bromatológicas adecuadas, optimización en el manejo de los recursos, entre otros); control sobre el funcionamiento de los comedores (condiciones de salubridad en los espacios de cocina y depósitos, almacenamiento de mercadería, adecuado equipamiento y mobiliario, condiciones en la infraestructura, etc.) y articulación de organismos gubernamentales para la implementación y desarrollo del proyecto.

2.2. Relevamiento de Procedimientos de auditoría

Todos los informes analizados tienen en común un mismo objetivo que claramente hace referencia a una auditoría integral: Evaluar la implementación del convenio

suscripto entre el ministerio Nacional y el Ente Ejecutor Provincial en el marco del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria – Comedores Escolares. A partir de allí el auditor deberá aplicar los procedimientos de auditoría en línea con el objetivo, esperando llegar a una conclusión en función a este.

En relación a ello el auditor debe planear y llevar a cabo los procedimientos necesarios para obtener una evidencia de auditoría suficiente y apropiada que le permita elaborar una conclusión con el nivel de seguridad determinado. La evidencia es la prueba obtenida a partir de la aplicación de los procedimientos de auditoría que demuestra que un criterio se cumple, se cumple parcialmente o no se cumple. La AGN en sus Normas de Control Externo Gubernamental (Resolución N° 26/ 2015 AGN) recomienda que se deben realizar procedimientos que proporcionen evidencia suficiente y apropiada para sustentar los hallazgos, los resultados y las conclusiones de los informes. Es decisión del auditor identificar la naturaleza, los tiempos de ejecución y el alcance de los procedimientos que permitirán obtener la evidencia. La selección de los procedimientos depende de la evaluación del riesgo o del análisis de la materia del control. Los procedimientos que a juicio del auditor gubernamental pueden aplicarse se clasifican en: pruebas de control, sustantivas o una combinación de ambos. Los procedimientos sustantivos tienen por objetivo detectar incorrecciones materiales en las afirmaciones. Su diseño incluye identificar condiciones relevantes para el objetivo de la prueba que indican una incorrección en la afirmación correspondiente.

Por otro lado, al planear la auditoría, el auditor debe diseñar los procedimientos de auditoría que se utilizarán para reunir suficiente evidencia apropiada de auditoría. Esto puede ser abordado en diversas etapas: decidir el diseño general de auditoría (qué preguntas hacer, por ejemplo, explicativo / descriptivo / evaluativo); determinar el nivel de observación (por ejemplo, mirar un proceso o archivos individuales); metodología (por ejemplo, análisis completo o de una muestra) y técnicas de recolección de datos específicos (por ejemplo, entrevista o grupo de enfoque). Los métodos de recolección de datos y técnicas de muestreo deben ser elegidos cuidadosamente. La fase de planificación también debe incluir el trabajo de investigación dirigido a la creación de conocimiento,

Cuadro V: Procedimientos de Auditorías aplicados por los Tribunales de Cuentas Provinciales

Procedimientos de Auditoría aplicados en general		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
1	Recopilación y Análisis de la Normativa Nacional y Provincial vigente y verificación de su cumplimiento.																			
2	Análisis del Convenio de Ejecución suscrito entre el Ministerio Nacional y el ente ejecutor.																			
3	Entrevistas con las autoridades del ente ejecutor																			
4	Verificación del aporte de la contraparte Provincial																			
5	Análisis de recepción e inversión de los fondos transferidos por la Nación en la cuenta bancaria habilitada a tal fin, saldos y extractos bancarios.																			
6	Análisis de rendiciones efectuadas (Nacional y de escuelas en su caso) a través de la solicitud de Declaraciones Juradas de Saldos informada																			
7	Corroborar el padrón de establecimientos educativos y la entrega de provisiones.																			
8	Aplicación del cuestionario de la Red Federal de Control.																			

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Auditoría de Comedores Escolares remitidos a la Red Federal de Control Público.

probando varios diseños de auditoría y verificando si los datos necesarios están disponibles. Esto hace que sea fácil elegir el método más apropiado de auditoría (ISSAI 3000).

De lo dicho, surge la importancia de la selección de procedimientos a los efectos de obtener evidencias y a fin de llegar a una conclusión sustentada. En éstos procedimientos se verá reflejado el tipo de auditoría aplicado y los puntos importantes de control.

Se observa en el Cuadro V en color sombreado, los procedimientos de auditoría que los Tribunales de Cuentas han aplicado en sus informes. Los procedimientos efectuados resultan similares en la mayoría de los casos, con naturaleza de cumplimiento de normativa, financiero y de gestión, por lo que reflejan un tipo de auditoría integral.

2.3. Relevamiento de Tareas

Los Tribunales de Cuentas deben planificar las actividades de control por presentar la condición fundamental para el logro de los objetivos propuestos. El auditor debe planificar sus tareas en función de tales objetivos y a través del desarrollo de sus tareas, debe reunir elementos de juicios válidos y suficientes que constituyan la razón de la opinión profesional que manifiesta en su informe, destacando las observaciones y recomendaciones correspondientes. La relación costo/beneficio de las tareas de auditorías, debe estar sujeta a los objetivos que el Tribunal de Cuentas, como órgano de control externo, se ha propuesto lograr.

Del análisis de los informes se observa una serie de tareas desarrolladas en diferentes escenarios (oficinas del órgano ejecutor, comedor, cocina, depósitos de mercaderías, etc.) y de diferente naturaleza (financiera, legal y de gestión), en algunos casos clasificados y en otros sigue una redacción correlativa del desarrollo de las actividades. A continuación, se sistematiza una serie de tareas detectadas en los informes y que algunas de ellas servirán para la elaboración de la propuesta de trabajo que se presenta en esta tesis:

Cuadro VI: Tareas aplicadas por los Tribunales de Cuentas Provinciales

Desarrollo de Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
1	Análisis de antecedentes de auditorías de ejercicios anteriores.																			
2	Verificación de apertura y utilización de cuenta bancaria receptora de fondos del programa.																			
3	Análisis del libro banco y otros registros contables.																			
4	Cotejo de archivos bancarios con liquidaciones realizadas a cada comedor escolar.																			
5	Examen de la ejecución presupuestaria. Crédito Vigente y Crédito Devengado.																			
6	Análisis de transferencia a las cuentas bancarias de cada establecimiento																			
7	Verificación de la distribución de los fondos, cruce con extractos bancarios y archivo de detalle de transferencias generadas para el banco.																			
8	Determinación del total de recursos trasferidos por el Ministerio Nacional																			

Desarrollo de Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
9	Análisis comparativo de aportes de fondos nacionales y provinciales.																			
10	Verificación de la relación temporal entre la fecha de transferencia de los fondos nacionales y el periodo de																			
11	Análisis de excedentes de fondos e irregularidades.																			
12	Determinación del total rendido en faz numérica y contable.																			
13	Análisis del Proyecto de Inversión establecido para el periodo.																			
14	Análisis de la cantidad de personal destinada al programa (Organigrama)																			
15	Descripción de la modalidad y sistema de distribución de alimentos adoptada por el ente ejecutor del programa.																			
16	Descripción del Costo de la ración por beneficiario.																			
17	Determinación del destino de los fondos transferidos: cantidad de raciones, cantidad de escuelas, distribución provincial.																			

Desarrollo de Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
18	Descripción del Cronograma de Menú.																			
19	Descripción del menú para beneficiarios con patologías especiales como diabético, Hipo sódicos y celíacos.																			
20	Frecuencia en las visitas de supervisión del ente ejecutor a los comedores escolares.																			
21	Análisis de expedientes de pago de las erogaciones realizadas en el marco del convenio y su documentación respaldatoria																			
22	Selección de Muestra de pagos.																			
23	Verificación de que los comprobantes correspondan al periodo de ejecución del convenio																			
24	Verificación de la realización de capacitaciones al personal de cocina.																			
25	Verificación de tipos de alimentos adquiridos y la correspondiente aprobación de la ANMAT.																			
26	Análisis del Informe mensual elaborado por el ejecutor, suscrito por el director del establecimiento, detallando la cantidad de menús asistidos.																			

Desarrollo de Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
27	Verificación de la correspondencia cuantitativa entre remitos y facturas.																			
28	Verificación de la conformidad de facturas y remitos por parte del director del establecimiento.																			
30	Verificación de que los comprobantes estén pagados con los fondos transferidos por Nación.																			
31	Descripción del sistema informático utilizado en el proceso de pago.																			
32	Análisis de la forma de selección y asignación de proveedores (Licitación).																			
33	Análisis de rendiciones presentadas por los proveedores.																			
34	Solicitud de informes y verificación de las tareas de supervisión y vigilancia nutricional efectuadas por el órgano ejecutor.																			
35	Visita a los comedores escolares (muestra).																			
36	Descripción de Localidades a visitar (establecimiento, matrícula y raciones mensuales).																			

Desarrollo de Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
37	Entrevistas a los directores del establecimiento.																			
38	Verificación de la efectiva prestación del servicio y de su gratuidad.																			
39	Requerimiento del padrón de beneficiarios.																			
40	Descripción del Sistema Informático de Stock de mercaderías. Funcionamiento.																			
41	Entrevistas a responsables encargados de las compras y elaboración de comidas.																			
42	Toma de Registros fotográficos (comedor, cocina, depósito de mercadería).																			
43	Verificación del almacenamiento, conservación y manipuleo de alimentos.																			
44	Solicitud de Certificación de desinfección emitida por autoridad competente.																			

Desarrollo de Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		Tierra del Fuego	Tucuman	Buenos Aires	Cordoba	Corrientes	Entre Rios	Formosa	La Pampa	Mendoza	Neuquen	San Juan	San Luis	Tucuman	Catamarca	Chaco	Chubut	Rio Negro	Santiago del Estero	Misiones
45	Solicitud del comprobante de Pago de pólizas de seguro de los depósitos de mercaderías.																			
46	Inspección ocular de lugar en donde se preparan y sirven alimentos.																			
47	Verificación de uso de delantales y cofia del personal que sirve el menú.																			
48	Verificación del Libro de entrada y salidas de mercaderías (stock) en las escuelas.																			
49	Descripción de los controles realizados sobre la mercadería al momento de la recepción.																			
50	Verificación de la seguridad con la que cuentan los lugares de almacenamiento (si utilizan llave y los responsables).																			
51	Verificación de condiciones y suficiencia del Menaje utilizado.																			
52	Verificación del tipo de agua de consumo.																			
53	Verificación de la suficiencia de Mueblería de cocina y depósito.																			
54	Verificaciones de las Condiciones de Higiene en general.																			

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Auditoría de Comedores Escolares remitidos a la Red Federal de Control Público

2.4. Las mejores prácticas de auditorías integrales de comedores escolares en la República Argentina

Es interesante observar cómo los auditores plasman en sus informes, cuestiones de gestión que resultan esenciales para el cumplimiento del objetivo final del Programa como por ejemplo la suficiencia del menaje y muebles necesarios para la provisión del alimento al alumno; la revisión de las condiciones de higiene y de la mercadería que se utiliza para la preparación del alimento, así como también las condiciones de almacenamiento, conservación, control de calidad, control de stock y resguardo de la misma; el dialogo y cercanía con la realidad que puede aparejar la realización de entrevistas con los actores intervinientes; son algunas de las cuestiones que van más allá del cumplimiento de una Auditoría Tradicional.

Si bien, desde la Red Federal de Control se envía un modelo de informe con aspectos relevantes a revisar junto a un cuestionario a responder por el auditor como resultado de su trabajo de campo, es destacable ver como en algunos casos, el auditor se ha explayado en procedimientos de gestión, explorando casi por inercia, la complementariedad de una auditoría financiera y de cumplimiento.

En el caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Jujuy, los informes anuales elevados al órgano de control nacional han cumplimentado con todos los aspectos básicos establecidos por este. Así por ejemplo en el Informe de Auditoría N° 03/2022 de comedores escolares cuyo objetivo era evaluar la implementación del Convenio Suscripto entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy en el marco del Plan Nacional Argentina contra el Hambre - Componente Seguridad Alimentaria - Comedores Escolares; se verificó el ingreso, distribución y rendición de los fondos correspondientes a las prestaciones por el período Febrero a Diciembre del 2021 por \$266.915.368,80, importe transferido a la provincia en concepto de subsidio no reintegrable. Las tareas desarrolladas por la auditoría coinciden con los requerimientos de la Red. Se clasifican los procedimientos de auditoría bajo conceptos globales como por ejemplo en cuanto al financiamiento se constató que el giro de fondos se haya realizado a una cuenta bancaria específica que permita su uso inmediato para el cumplimiento de la finalidad del subsidio en adecuación a lo prescripto por el Decreto PEN N° 892/95 y la Decisión Administrativa JGM PEN N° 105/96, y por otro lado que se hayan realizado los aportes complementarios realizados

por el Ente Ejecutor. Respecto de la inversión de fondos se constató que el Ente Ejecutor haya invertido los fondos objeto de estudio exclusivamente en financiar las prestaciones alimentarias de acuerdo a los términos del Convenio. Se efectuó un análisis de los pagos realizados a los proveedores de comedores escolares, verificación del cumplimiento de la matrícula establecida en el Convenio de Ejecución (16.130 matriculados) en tiempo y forma y cuestiones que tienen que ver con el monitoreo y seguimiento como por ejemplo que el Ente Ejecutor promueva la ejecución de propuestas institucionales y comunitarias que impacten directamente en la mejora de la calidad de los servicios alimentarios y relevamiento de las acciones de seguimiento y vigilancia nutricional de los beneficiarios.

El análisis de los informes de auditoría integrales nos muestra un claro ejemplo de aproximaciones a una auditoría Integral y nos permite reflexionar sobre la importancia de la inclusión de las auditorías de gestión en la planificación de controles sobre el Programa de Nutrición Escolar, permitiendo ampliar horizontes de control, cuestionarnos sobre qué es lo que se debe auditar además del cumplimiento del presupuesto, transferencias bancarias, cumplimiento de plazos y cláusulas y lo más relevante, que el objetivo de la auditoría esté alineado al del Programa.

De la revisión general de los procedimientos y tareas realizadas sobre los comedores escolares en otras provincias que apuntan a una auditoría de gestión, más allá que el destino final del Informe sea la Red Federal de Control, se puede concluir que es posible la aplicación de la integralidad del control por parte del Tribunal de Cuentas sobre el Programa y se devela además, la necesidad de contar con un instrumento que ayude a la planificación, al orden y a la clasificación de lo que constituiría una auditoría integral del Programa de Nutrición Escolar en Jujuy.

Entonces, se ponen de manifiesto que habrá que redefinir, enriquecer y actualizar los procedimientos de auditoría que son utilizados en el tribunal, acompañados de una capacitación permanente del recurso humano, la inclusión de nuevos perfiles profesionales de auditores que aporten visiones y herramientas a los abogados y contadores, disciplinas tradicionales en un Tribunal de Cuentas. Y que junto a un respaldo normativo que así lo establezca, se logre aplicar los conceptos de gestión a los procedimientos y tareas de auditorías sobre el Programa de Nutrición Escolar, y no solo en ocasión de una auditoría especial solicitada por la Red Federal de Control.

Y para finalizar, la inclusión de una visión de control integrado, enfocado en la gestión como nuevo abordaje metodológico de las auditorías de comedores escolares, tendrá como resultado, informes que no sólo cumplan con requerimientos legales y financieros, sino también aporte a la gestión y mejoramiento de resultados del Programa. Con ello, se busca que el auditor logre informes de calidad y en concordancia con las nuevas tendencias sobre auditorías sociales.

CAPÍTULO III: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA INTEGRAL PARA EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR DE LA PROVINCIA DE JUJUY

En capítulos precedentes se han desarrollado las características principales del Programa Nutrición Escolar y un análisis evaluativo del mismo. Luego se analizó el tipo de auditoría que aplica el Tribunal de Cuentas actualmente y la problemática que surge de ello. También se recalcó la importancia y necesidad de la implementación de auditorías de gestión sobre este Programa. Posteriormente se analizó los informes de auditorías integrales en otros Tribunales de cuentas Provinciales, a fin conocer los procedimientos y tareas aplicados y que constituyan un insumo para la propuesta de trabajo de esta tesis. Hasta aquí se ha concluido que la nueva evolución de la auditoría requiere transformar la cultura institucional del Tribunal basado en el cumplimiento de procedimientos legales y financieros, por lo que resulta necesario crear una nueva herramienta de planificación orientada hacia la gestión.

En este capítulo nos introduciremos en la presentación de la propuesta, que constituirá una herramienta de planificación de una auditoría externa integral sobre el Programa de Nutrición Escolar. La novedad será la incorporación del enfoque de gestión dentro del campo de actuación del auditor del Organismo de Control Externo de Jujuy.

Es dable recalcar que en caso de que se llevara a cabo la implementación de esta herramienta, se requerirá de una decisión política del Órgano de Control Externo de Jujuy de incorporarla, generando un entorno normativo para el proceso de reforma y su funcionamiento. Hemos mencionado que en la actualidad no existen vestigios normados, estructura ni organización, capacitación o herramientas que posibiliten la concreción de auditorías integrales en el Tribunal por lo que este nuevo enfoque requerirá innovaciones sustantivas en la gestión del Tribunal, que supondrá un esfuerzo a mediano o largo plazo. Sin embargo, considero que esta herramienta podría ser el punto de partida para las capacitaciones técnicas y operativas para realizar auditorías integrales sobre el Programa, en principio. Y luego, aspirando a un objetivo ambicioso, sea aplicado a todos los Programas de auditorías sociales ejecutados por el Órgano de Control Externo de Jujuy.

3.1. Elementos técnicos introductorios a la Auditoría Externa Integral

Durante los últimos años, sobre todo bajo la influencia de la concepción anglosajona y la visión productiva de la hacienda pública, el control externo ha evolucionado desde la auditoría tradicional, casi exclusivo del control de cumplimiento y financiero hacia una orientación que abarca diversos aspectos de la gestión gubernamental, y que procura el acatamiento de los criterios de eficacia, eficiencia, economía y efectividad.

Varios autores hacen referencia a la nueva concepción y manifiestan que las auditorías legales y financieras tienen por objetivo verificar la adecuación a la normativa vigente, limitando el alcance del examen a los aspectos financiero-contable y de cumplimiento. Por lo tanto, este examen no resulta suficiente ya que los abusos más graves se pueden encubrir hábilmente detrás de unas cuentas formalmente irreprochables (Moreno, 2014). Otra afirmación interesante es que la legalidad es una condición necesaria pero no suficiente, requiere además evaluar y medir resultados (Las Heras, 2006). Además, el excesivo apego a las cuestiones de derecho público constituye el principal defecto del sistema de control gubernamental que rige los países de tradición latina ya que, bajo esta perspectiva, resulta más relevante el cumplimiento de las normas de administración que la ejecutividad y conveniencia de las acciones de gobierno (Núñez, 2006).

Desde los paradigmas de control se presencia una ruptura: no alcanza con realizar controles de cumplimiento meramente formal, ya que, en manos medianamente hábiles, las “trampas” no suelen ser contables, sino evaluatorias (Ballesteros, 1991). La mayoría de las administraciones puede evitar eficazmente las restricciones que les presentan los diversos mecanismos de control de las decisiones gubernamentales (Peruzzotti y Smulovitz, 2002). En efecto, si bien la auditoría financiera o legal contable es necesaria, lo fundamental de un gobierno es la gestión, siendo el presupuesto y la contabilidad sólo su consecuencia formal de organización y registro. Siguiendo esta línea de ideas, la auditoría de gestión deberá ocupar el principal lugar en el esquema de control público gubernamental (Núñez, 2006).

La evolución del Estado hacia funciones de regulación, intervención y negociación ha planteado la insuficiencia del modelo tradicional como criterio de control

sobre la administración. El cambio del paradigma estatal ha llevado a una lógica del Estado, en la que el objetivo es la administración de recursos orientado a la producción de bienes y servicios para la comunidad y la generación de valor público. El alcance de estos controles es amplio y tiene como objeto una evaluación integral de la gestión pública y sus efectos sobre los resultados que generan las políticas públicas establecidas.

Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos y financieros) con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de éstos, se definen los resultados. “La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una cadena de resultados o marco de resultados que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de Programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o Programa). La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados” (García López y García Moreno, 2010).

Además, la existencia de controles por resultados por parte del Tribunal de Cuentas permitirá otorgar al Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia (Ente Ejecutor del Programa) una garantía de que están haciendo lo correcto en términos de los principios aceptables de buena gestión, y una retroalimentación que contribuya al mejoramiento para el logro de objetivos estratégicos y la generación de impactos sobre las políticas públicas.

Entonces, si el Tribunal desarrollaría su función con un alcance “Integral”, Auditoría Tradicional + Auditoría de Gestión, podrá realizar un aporte sustantivo y valioso para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia del aparato público, y con ello la gobernanza de las organizaciones y la sociedad, a través de políticas públicas que hagan una diferencia visible para los ciudadanos.

En conclusión, observamos una evolución de la auditoría tradicional hacia la auditoría de gestión que implica fiscalizar todos los aspectos de la gestión gubernamental (López, 2018). Ante todo, la nueva evolución de la auditoría requiere transformar la cultura institucional del Tribunal basado en el cumplimiento de procedimientos legales y financieros, y crear una nueva herramienta orientada hacia la gestión por resultados.

Dicho esto, y con el fin de proponer un aporte sustantivo a la planificación de la Auditoría Integral del Programa, a continuación, se desarrollarán elementos centrales sobre las cuales se construye la Matriz de Planificación de una Auditoría Integral sobre el Programa de Nutrición Escolar de Jujuy, a fin de lograr una comprensión general de la herramienta.

La Matriz contendrá un enfoque de *Auditoría Financiera* destinada a determinar si la información del Programa se presenta de conformidad con el marco de referencia y regulatorio aplicable. El objetivo se alcanzará reuniendo evidencia válida y suficiente que permita analizar el crédito presupuestario disponible, las cuentas bancarias para la recepción de los fondos, examen de los registros financieros, la ejecución presupuestaria, sus fuentes de financiamiento y las rendiciones de fondos.

Luego se aplicarán procedimientos de *Auditoría de Cumplimiento o Legal* en función de determinar si la ejecución del Programa está orientado al cumplimiento de normas y regulaciones identificadas como criterios aplicables. En este sentido se evaluará si las actividades y la información se desarrollan ajustándose al marco regulatorio vigente para el Programa y el Ente Ejecutor. Dichas regulaciones pueden incluir entre otras: códigos, leyes, decretos, reglamentos, resoluciones, disposiciones, políticas públicas establecidas, contratos firmados o principios generales de buena administración de recursos públicos.

Hasta aquí, podemos decir que estos dos conceptos son conocidos y aplicados por los auditores del Tribunal de Cuentas de Jujuy y compone lo que llamamos la “Auditoría Tradicional”.

La parte que constituye una novedad en la Matriz será la implementación de la *Auditoría de Gestión, de Rendimiento o Desempeño*⁴ orientada a determinar si el

⁴ Las palabras Gestión, Rendimiento y Desempeño se consideran como sinónimos desde el punto de vista del examen de la eficiencia, eficacia, economía y efectividad.

Programas y el Ente Ejecutor se desempeñan de conformidad con los principios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad y sí existen aspectos pasibles de mejora. La gestión deberá examinarse contra el marco de criterios adecuados y los desvíos en relación a tales criterios determinarán las observaciones. El trabajo de auditoría incluirá el análisis de las causas que originan las desviaciones respecto de éstos criterios. Las tareas deben tener como objetivo concluir sobre las cuestiones críticas auditadas y la posibilidad de introducir mejoras en las cuestiones revisadas.

Ahora bien, la definición de gestión primordialmente se expone sobre qué versa la auditoría de gestión, es decir el objeto (qué se audita). Así se mencionaron los planes, proyectos y operaciones del Ente Ejecutor. Luego se resalta el objetivo del estudio (para qué se audita), el cual es medir el desempeño y conformidad con las normas vigentes (Poet, 2017). La auditoría de gestión sobre el Programa constituirá un proceso permanente e integral que tiene como fin transformar las condiciones de vida de la población destinataria (SIEMPRO, 1999). Aquí entra en juego la evaluación de políticas públicas como parte de la gestión gubernamental. Específicamente, las auditorías de gestión son exámenes sistemáticos de evidencias con el objeto de fundar una opinión independiente acerca de la gestión de una organización gubernamental, actividad o función (Ruiz del Ferrier, 2017).

Continuando con la exposición de la Matriz se realizará un examen independiente sobre las acciones, sistemas, operaciones, actividades u organizaciones del Ente Ejecutor, para evaluar si éstos operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad, y si existen áreas de mejora. Con los resultados de la misma se promoverá constructivamente la gobernanza⁵ económica, eficaz y eficiente, la rendición

⁵ Con el concepto de gobernanza se hace referencia a una modalidad de gobierno territorial con diferencias sustanciales en relación con las formas tradicionales del ejercicio gubernamental, jerarquizado y unidireccional (descendente). Se trata de un estilo de gobierno sustentado en la interacción y la cooperación entre los actores territoriales, públicos y privados, así como en la creación de redes decisionales, relativamente complejas, conformadas por los propios actores territoriales y con vinculaciones extraterritoriales. En este proceso los gobiernos locales y las asociaciones municipales cumplen una función básica, fundamentada en sus potestades gubernamentales y en su capacidad de convocatoria de los diferentes actores territoriales. De esta manera se instituye una forma de gobernanza entendida como un modelo alternativo de gestionar los asuntos públicos, en el cual la participación ciudadana ocupa una posición central y las relaciones horizontales, entre los diversos actores, se constituyen en el medio por el cual fluye la información y se construyen los planes de desarrollo y se generan los procesos de toma de decisiones, adoptadas finalmente por los órganos gubernamentales con competencias para ellos (Grandinetti, Beretta, Schweinheim, Rey, 2015).

de cuentas y la transparencia, a través de recomendaciones que se orientan a la retroalimentación de la gestión (Lerner, 2017).

El objeto de estudio de una auditoría de desempeño no tiene que estar limitado solamente al objeto del Programas específicamente, pueden también incluir actividades (con productos, resultados e impactos) o situaciones existentes (incluyendo sus causas y consecuencias). Algunos ejemplos podrían ser la prestación de servicios por las partes responsables o los efectos de las políticas y regulaciones gubernamentales sobre la administración, las partes interesadas, los negocios, los ciudadanos y la sociedad. La materia en cuestión se define por el objetivo y se formula en las preguntas de auditoría (INTOSAI, 2019).

Por otro lado, la revisión sistemática de la gestión del Programa debe abarcar todo el sector público en forma continuada, con un alcance transversal e “interdisciplinario”, según principios de independencia y neutralidad (Lerner, 2017). Esta visión es muy interesante, ya que incorpora una cuestión que tiene que ver con los profesionales que intervienen en la auditoría de comedores escolares. El equipo que trabaje con el Programa de Nutrición Escolar deberá contar con la participación de profesionales de disciplinas sociales como economistas, psicólogos, sociólogos etc.; de la salud como pediatras y nutricionistas; y expertos en estadísticas y econometría.

A los efectos de ilustrar las consideraciones hasta aquí vertidas, resulta de utilidad el siguiente esquema:

Tabla 1: Comparativo entre Auditorías de Regularidad (financieras y de cumplimiento) y Auditorías de Gestión

	Auditoría financiera y de cumplimiento	Auditoría de gestión
Objetivo	Verificar los estados contables y el cumplimiento de la normativa vigente	Determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía; formular recomendaciones y propuestas de mejora
Alcance	Exclusivamente eventos expresados monetariamente (operaciones contables y financieras)	Totalidad de eventos no financieros o reales (cualquier operación o actividad del Sector Público)
Extensión	Se limita al área financiera y, ocasionalmente, la patrimonial	Comprende todas las áreas, desde ejecutivas hasta legislativas y jurisdiccionales
Enfoque	Histórico	Prospectivo y propositivo
Imagen del Gobierno	Burocracia Maquinal	Cadena de Valores
Visión	De la hacienda	De la Producción
Metodología	Principios contables y normas de auditoría.	Criterios subjetivos, no estandarizados, basados en indicadores
Normas	Generalmente aceptadas	A medida, según criterios de oportunidad y conveniencia
Informes	Formato normalizado	Formato variable
Recursos Humanos	Contadores y analistas financieros	Equipos interdisciplinarios
Rol del Revisor	Verificar la información, encontrar desvíos entre la práctica y las normas, inferir consecuencias y reportar hallazgos	Evaluar aspectos de los programas y organizaciones involucradas. Realizar informes sobre los descubrimientos

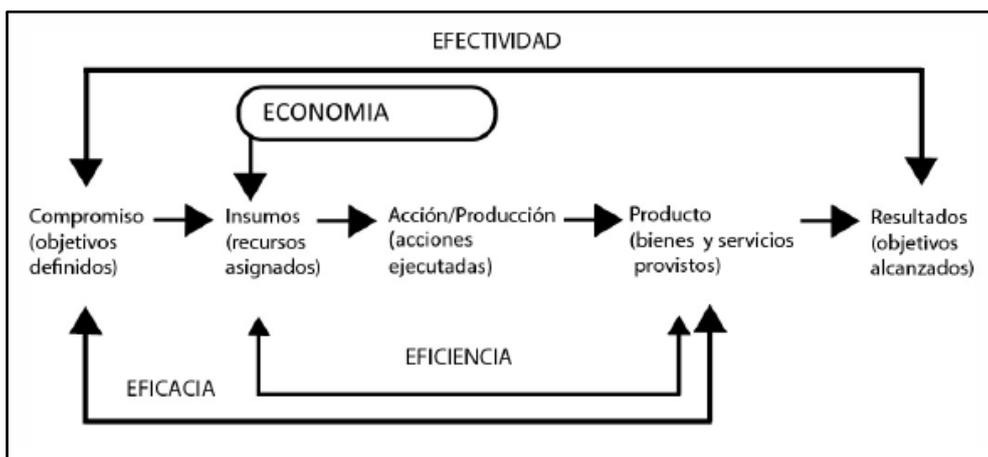
Fuente: López (2018)

Otros aspectos relevantes que se introducirán en la Matriz serán las cuatro dimensiones del control externo de la gestión gubernamental: economía, eficiencia, eficacia y efectividad. Estas constituyen la base metodológica de este tipo de auditoría y (ISSAI 300/ 3000, 2019).

La *Economía* significa minimizar los costos de los recursos destinados al Programa. Estos deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas, y al mejor precio. La *Eficiencia* se refiere a la relación entre recursos utilizados y los productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad. Significa enfocarse en si los recursos utilizados se han aplicado de manera óptima y satisfactoria, o si se podrían haber alcanzado los mismos resultados o resultados similares en términos de calidad y tiempo con, menos recursos. En cuanto a la *Eficacia* se medirá el grado en que se han alcanzado los objetivos establecidos en términos de productos entregados a los beneficiarios en un período determinado de tiempo que coincidirá con el plazo de ejecución del Programa. El concepto de eficacia se refiere a la capacidad de la

gestión para alcanzar los objetivos previstos, traducidos en metas de producción, o sea, la capacidad de proveer los alimentos de acuerdo con la planificación realizada. El análisis de la eficacia debe considerar los criterios adoptados para la definición de la meta a ser alcanzada. Una meta subestimada puede conducir a conclusiones equivocadas sobre la eficacia del Programa o actividad bajo examen. Y por último se aplicará la dimensión de la *Efectividad* que se refiere a la relación entre los resultados de la acción del Ente Ejecutor sobre la población objetivo (los efectos observados), y los objetivos deseados de dicha acción (impacto esperado), con una perspectiva de mediano y largo plazo. Se busca verificar la ocurrencia de cambios en la población objetivo que podrían ser razonablemente atribuidos a las acciones gubernamentales aislada de los posibles efectos causados por factores externos.

Cuadro VII: Dimensiones de la Auditoría de Gestión



Fuente: Resolución N° 186. Auditoría General de la Nación. 2016. "Normas de Control Externo de la Gestión Gubernamental".

Entonces, la auditoría de gestión requiere la definición de un enfoque general, decisión central que determina el tipo de examen a realizar, como así también el conocimiento, información y los procedimientos requeridos para obtenerlos y analizarlos. Este enfoque estará determinado por el objetivo del trabajo de control externo y definirá su diseño. El enfoque de una auditoría de gestión, en general, puede ser orientado a *Procesos* cuando se utiliza con el propósito de permitir una comprensión completa de la forma en que funciona un Programa o un sistema de la Administración Pública. Se centra en el buen funcionamiento de los sistemas del gobierno como una condición para que las políticas sean efectivas y eficientes. El enfoque orientado a *Problemas* se utiliza cuando existe un indicio de problema y es el punto de partida, por lo tanto, la auditoría consiste

en verificar su existencia con el objetivo de analizar sus causas e identificar las medidas factibles para reducirlo o resolverlo. En este caso se analizan las causas del problema seleccionado en una relación de causa- efecto (AGN, Resolución N° 186, 2016).

Pero el enfoque que utilizaremos en la Matriz será el que se encuentra orientado a Resultados, porque evalúa si los objetivos fijados en términos de metas y resultados se han alcanzado, para establecer de forma global si existen deficiencias que implican desviaciones en las metas estipuladas, o bien para evaluar si el Programa o el servicio están operando según lo previsto. En este enfoque, el auditor gubernamental estudia el desempeño real, los resultados y los egresos, y los relaciona con los objetivos/metas de las políticas. Por lo tanto, los hallazgos generalmente tomarán la forma de desviación de los criterios. Las recomendaciones, si se presentan, siempre tienen como objetivo minimizar o eliminar esos desvíos

El enfoque orientado a resultados forma parte de los múltiples instrumentos y enfoques generados por la Nueva Gestión Pública (NGP) ⁶ en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo. Según la NGP, este enfoque tiene la función de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (BID y CLAD, 2007).

Este último enfoque es el que presenta mayor consistencia con la idea del control por resultados, ya que se orienta a entender la conformación de las políticas públicas en un contexto de gestión orientada a generar valor público, concepto que integra soluciones óptimas desde el punto de vista técnico, viables operativamente, sustantivas en términos de lo que es valioso y eficaz, y consistentes con las expectativas de la sociedad.

Aunque inspirado en las transformaciones de las empresas, el enfoque de la Gestión por Resultados (GpRD) ⁷ recoge características específicas del sector público,

⁶ La Nueva Gestión Pública (NGP) es una corriente gestada en la década de 1970 por los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia. En otras palabras, promueve ir de la administración pública a la gerencia pública (García López y García Moreno, 2010).

⁷ La Gestión por Resultados (GpRD) se define “como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos

como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión. Efectivamente, en el centro del concepto de GpRD se encuentra el término valor público, que se refiere a los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar.

Por tanto, el objetivo último de la GpRD es habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del Programa de gobierno.

La noción de resultado en la GpRD está asociada al cambio social producido por la acción del Estado y no solamente a las actividades o los productos que contribuyen a ese cambio, con frecuencia tomados como parámetros para evaluar la acción gubernamental.

Así, por ejemplo, el resultado de la gestión el órgano ejecutor del Programa de Nutrición Escolar, el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia, no se mediría solamente en la cantidad de comedores escolares construidos, el número de personal de cocina capacitados o, incluso, el número de beneficiarios que se alimentan en los comedores, sino en el grado de nutrición adecuado alcanzado por cada uno de ellos y, a largo plazo, cómo se mejora el indicador (IMC) de la población a nivel provincial, impactando positivamente en el rendimiento escolar, estimulando la concentración, mayor capacidad física y mejora en el Estado de salud en general. Todos los aspectos mencionados son creadores de valor público que generan cambios en la sociedad.

3.2. Ubicación contextual de la propuesta

El Proceso de Auditoría de Desempeño se encuentra compuesta por las etapas de planificación, ejecución, informe y seguimiento (GUID 3920, 2019).

La planificación permite organizar las acciones a realizar para alcanzar el objetivo propuesto. La planificación de la auditoría se realiza dentro de un plan de

de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país” (García López y García Moreno, 2010).

auditoría institucional analizando las áreas, el objeto, el tipo de auditoría realizada, el ciclo de auditoría, la articulación entre otros organismos que auditan, etc. El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) utiliza un instrumento denominado matriz de planeamiento cuyo propósito es auxiliar la elaboración conceptual del trabajo y la orientación del equipo en la fase de ejecución (...) torna el planeamiento más sistemático y dirigido, facilitando la comunicación de decisiones sobre metodología y auxiliando la conducción de los trabajos de campo (TCU, 2010).

La planificación de auditoría propiamente dicha se refiere a aquellos elementos que deben ser considerados para realizar exitosamente el informe de auditoría y que es contenida en un Programa de auditoría o Programa específico llamado plan operativo. La etapa de planificación de una auditoría comprende, en primera instancia, la planificación preliminar y, como paso siguiente, la planificación detallada o propiamente dicha. El análisis preliminar o planificación preliminar consiste en el relevamiento de informaciones relevantes sobre el objeto de auditoría para hacerse del conocimiento necesario para una posterior formulación de las cuestiones, líneas o áreas de indagación para el examen de auditoría (TCU, 2010).

En el análisis preliminar de la etapa de planificación se relevarán antecedentes tales como el marco normativo, informes anteriores, estructura organizacional, presupuesto, evaluación de riesgo del auditado, características generales del control interno en la parte pertinente, contexto y partes interesadas (stakeholders), diagrama de procesos y funcionamiento del área a evaluar y buenas prácticas. Para su análisis pueden utilizarse técnicas como el análisis FODA (SOWT), marco lógico, árbol de problemas, entre otros. Luego se definirá el objeto, objetivo y alcance, para pasar a fijar criterios para determinar si la realidad alcanza o excede las expectativas. Posteriormente se realizará una evaluación de Riesgos. En ése punto se comienza a contar con todos los antecedentes para la construcción de la Matriz de Planificación.

La Matriz de Planificación se define como una herramienta de auditoría que contribuye a obtener una planificación más sistemática, que permita: determinar qué y cómo auditar, proporcionar una estructura para los componentes básicos de la planificación, facilitar la comunicación de las metodologías y ayudar al desarrollo del trabajo de campo. En ella se resumen los procedimientos necesarios para dar respuesta a los objetivos de auditoría conforme a los criterios definidos. Es un instrumento flexible y

su contenido puede ser actualizado o modificado a medida que progresa el trabajo de campo (AGN, Resolución N° 186, 2016). A partir de este concepto, se construye la propuesta de esta tesis. La Matriz de Planificación tiene como objetivo ser una grilla de aspectos relevantes a auditar sobre el Programa de Nutrición Escolar en Jujuy con enfoques de una Auditoría externa integral: Auditoría Financiera, Auditoría de Cumplimiento y Auditoría de Gestión. Este conocimiento integral ofrecerá al auditor del Tribunal otras posibilidades que amplían el universo de evidencias y procedimientos de auditoría para alcanzar informes que contribuyan a la mejora de la gestión gubernamental y que por ende impacten en la ciudadanía.

3.3. Características de la Herramienta

1. Constituye una herramienta de organización de procedimientos de auditoría externa integral aplicables al Programa de Nutrición Escolar de la Provincia de Jujuy,
2. Posibilita el análisis cualitativo del desempeño global del Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia (Ente Ejecutor), por medio de la evaluación de aspectos relevantes en sus tres tipos de auditorías: Legal, de Cumplimiento y de Gestión.
3. Permite detectar observaciones y permite el tratamiento de las mismas a modo de eliminar las inconsistencias que dificulten el cumplimiento del objetivo.
4. Ayuda al proceso de desarrollo organizacional y a la formulación de políticas de mediano y largo plazo.
5. Tiene un diseño sencillo y aplicable por todas las disciplinas intervinientes.
6. Es una guía para la acción del auditor y sirve como elemento para el control de la labor realizada.

3.4. Conceptualización y estructura

La herramienta de planificación que se presenta en esta tesis se encuentra inspirada en el modelo de Matriz de la Resolución N° 186 de AGN. Se trata de un cuadro de doble entrada, en donde se exponen los componentes mínimos para realizar una Auditoría Externa Integral del Programa. La finalidad del cuadro, es mostrar de manera sencilla un panorama de los pasos básicos e información con la que debe contar un auditor

para elaborar su informe. El cuadro contiene objetivos generales y dentro de ellos una serie de preguntas, clasificadas por tipo de auditoría - Financiera, Legal y de Gestión. La respuesta positiva o negativa a estas incógnitas constituirá o no un hallazgo para el programa. Algunas de estas preguntas surgen del análisis de los Informes de Auditorías cuyas tareas y procedimientos se expusieron en el capítulo anterior, y otras de la experiencia como auditora de programas sociales. Cabe aclarar que la herramienta propuesta no constituye un listado taxativo e inamovible de tareas a realizar, puesto que está sujeta a modificaciones si el contexto de la provincia así lo requiere, si el Programa evoluciona hacia otros aspectos o si se presenta cualquier otra cuestión progresiva.

Previo a la descripción de la estructura, cabe destacar que para su elaboración se tuvo en cuenta la definición del tema de auditoría para puntualizar cuáles serían los objetivos de control y el alcance. Luego se focalizó el tipo de auditoría a realizar y a donde estaría dirigido el enfoque de gestión, en éste caso orientado a los resultados. También se constituyó el marco general que orienta la tarea (normas y buenas prácticas) y se definió los criterios.

A continuación, comenzaremos con la descripción de cada columna y los puntos básicos de su conceptualización:

El *Criterio* describe los parámetros del deber ser respecto de lo que se examina. Por ejemplo, serán las normativas de referencia con las que se comparará la realidad y que posteriormente se analizará el cumplimiento, o la situación u objetivo eficiente al cual se aspira llegar. La *Información requerida* será la necesaria para responder a la pregunta de auditoría. Es ¿Qué información es necesaria? La *Información Obtenida* es la información disponible para el auditor. Es todo dato o información que ha sido provista por sector área o departamento auditado utilizando un determinado proceso de recolección de datos. Las *Fuentes de información* implican identificar el origen de la información necesaria. Es ¿Dónde voy a buscar la información? Es el área, departamento o sector físico o virtual del ente auditado que servirá de proveedor de datos ante cada pregunta. El *Método para la recopilación de la información* es identificar y describir los métodos que se van a usar. Es ¿Cómo obtener la información? Aquí se describe de qué manera se obtendrán los datos. Por ejemplo, a través de actas de requerimiento, de inspección ocular, entrevistas, revisión de información en la web, selección de muestras, análisis de documentación, etc., lo cual variará según la etapa en la que nos encontremos.

El *Procedimiento de Auditoría* es el que se va a utilizar para identificar las técnicas en el análisis y descripción de la información. Es ¿Cómo analizar la información? En relación a ello, la ISSAI 4000 dice que el auditor debe planear y llevar a cabo los procedimientos necesarios para obtener una evidencia de auditoría suficiente y apropiada que le permita elaborar una conclusión con el nivel de seguridad determinado. La evidencia es la prueba obtenida a partir de la aplicación de los procedimientos de auditoría que demuestra que un criterio se cumple, no se cumple o se cumple parcialmente. Luego, se describe con un mayor grado de detalle de las tareas que se realizaron sobre los procedimientos de auditoría aplicados. En las *Limitaciones* se va a especificar las restricciones en cuanto a problemas en el acceso a las personas y a la información, calidad de dato y malas condiciones operativas para desempeñar el trabajo. Las *Conclusiones* son los resultados que se obtuvieron del análisis de la información, la aplicación de los procedimientos de auditoría y la recopilación de la evidencia. Se manifiesta a través de las respuestas a cada una de las preguntas y pueden ser afirmativas, negativas o parciales. De ella derivará la existencia de observaciones según la realidad coincida o no con los criterios establecidos.

Siguiendo ahora con la descripción horizontal del cuadro, la matriz de planificación está diseñada en función a objetivos generales que en forma global describen las etapas del proceso. Luego se va desagregando en función a preguntas de auditoría legal, de cumplimiento y de gestión. Por supuesto que esta matriz es totalmente adaptable a los cambios que se podrían generar a lo largo del tiempo, debido a que el ente auditado tiene modificaciones esporádicas y que tienen que ver más con los cambios de gestiones de directores, ministros y de gobierno. Se podrían agregar o suprimir objetivos y preguntas, pero los puntos a analizar en las columnas permanecerán constantes, pues se considera que los mismos son puntos básicos para la organización de la auditoría.

Para la ejecución de la *Auditoría Financiera* del Programa se exponen 5 objetivos principales. Estos tienen que ver con el examen del crédito presupuestario disponible, de la cuenta habilitada para la recepción de los fondos, de los registros financieros y contables, de la ejecución presupuestaria y de la rendición de cuentas de fondos transferidos al programa. Cada uno de estos objetivos contiene interrogantes que irán guiando en el trabajo de la auditoría.

Luego, en la *Auditoría de Cumplimiento* o Legal, el objetivo tendrá que ver con la observancia de las normas emitidas para el funcionamiento del Programa. Entre ellas

podemos mencionar el Convenio para el funcionamiento de comedores escolares, el Instructivo para proveedores que se adjunta como anexo al Contrato de Provisión de mercaderías, la Resolución N° 18 - SADCV-2017 emitida por la Secretaria de Asistencia Directa y Calidad de Vida dependiente del Ente Ejecutor de Instrucciones para proveedores, el Instructivo para instituciones escolares, el Manual para la organización administración y funcionamiento de comedores escolares, el Convenio de Ejecución con el Ministerio Nacional y la Ley Provincial N° 5807/2013 de articulación con otros organismos. Hasta aquí, hemos realizado un recorrido por conceptos que forman parte de las tareas conocidas por el auditor del Tribunal de Cuentas de Jujuy.

Como se señaló en capítulos anteriores, la gestión pública del mundo se encuentra en la transición desde un modelo burocrático tradicional hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados. Este nuevo modelo se centra en los impactos de la acción pública, donde lo más importante son los resultados, las metas y los estándares de desempeño. En razón a ello, en esta parte de la Matriz, se comenzará con la descripción de procedimientos de *Auditoría de Gestión con enfoque hacia los resultados* en sus dimensiones de *economía, eficacia, eficiencia y efectividad*.

En primer lugar, el objetivo de la dimensión de *Economía* será determinar si en el proceso de Licitación de Proveedores de alimentos se eligió al que cotizó precios más económicos cumpliendo los requisitos del pliego de bases y especificaciones para cada producto.

En cuanto a la *Eficacia* habíamos mencionado anteriormente que es la capacidad que posee el Ente Ejecutor del Programa para poder alcanzar los objetivos trazados o resultados en la población destinataria. Por lo que, dentro de ésta dimensión los objetivos estarán dirigidos a la cobertura, la focalización y la capacidad para cubrir la demanda actual (ILPES, 2003). En el objetivo de *Cobertura* se analizará si se cumple con la cantidad planificada de destinatarios. Debido a que los sistemas de información geográficos proveen cada vez mayor cantidad de datos desglosados territorialmente en ocasiones puede ser recomendable que los niveles de cobertura se segmenten según áreas geográficas. La *Focalización* determinará el nivel de precisión con el que el servicio de comedor escolar está llegando a la población objeto que se definió inicialmente. De este análisis se podrá concluir en la existencia o no de filtraciones identificando la fuga de beneficios del programa. Con el objetivo de evaluar la *Capacidad para Cubrir la*

Demanda Actual comprobará si la parte administrativa que procesa los expedientes de pago es capaz de responder o no a la demanda total en condiciones de tiempo y calidad de manera que no se resienta la normal provisión del servicio del comedor. Del análisis podrían surgir recomendaciones ya sea para generar mejorías en la gestión o para evaluar procesos de optimización de tramitación de expedientes.

Otra de las dimensiones es la *Eficiencia* que se relaciona directamente con la maximización del impacto del gasto público ya sea si se está produciendo la mayor cantidad de productos o prestaciones posibles ante el nivel de recursos de que se dispone o como alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Entonces los objetivos en esta dimensión estarán dirigidos a la revisar la calidad en la prestación del servicio y el desempeño presupuestario. La *Calidad en la Prestación de los servicios* es un objetivo que está relacionado con las características de cómo está siendo provisto el servicio de comedor escolar, para lo cual se busca verificar la capacidad del Ente Ejecutor para responder en forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los beneficiarios. Estos aspectos pueden ser evaluados a través del nivel de satisfacción manifestado por los beneficiarios sobre determinados puntos como por ejemplo el desenvolvimiento de los directivos y cocineros escolares en la prestación del servicio (amabilidad y continuidad en la provisión del servicio), la calidad de los alimentos provistos y la variedad nutricional de los mismos. El *Desempeño Presupuestario* consiste en la capacidad del Ente Ejecutor para utilizar adecuadamente los recursos financieros para el cumplimiento de su misión institucional, realizando una comparación entre los gastos ejecutados y los programados.

La *Efectividad* se relaciona con el logro de los objetivos, por lo que resultará medular enfocar en el *Resultado* que tendrá la intervención que se está evaluando. Los resultados se relacionan con los impactos o consecuencias que tienen para los beneficiarios la provisión del servicio de comedores escolares y si ellos coinciden con los planificados o esperados por el Programa. Aquí se evaluarán los datos de mediciones de peso y talla sobre la población objeto y se determinará en qué grado se dio cumplimiento al objetivo principal.

Luego de la descripción de la estructura, a continuación, se presenta la propuesta de esta tesis: la Matriz de Planificación de Auditoría Externa Integral para el Programa de Nutrición Escolar de la Provincia de Jujuy:

3.5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA INTEGRAL PARA EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR DE LA PROVINCIA DE JUJUY

La presente Matriz de Planificación de Auditoría Externa Integral para el Programa de Nutrición Escolar de la Provincia de Jujuy será de aplicación por los auditores del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Jujuy:

a) Cuando sean requeridas auditorias solicitados por la Red Federal de Control Público.

b) Como consecuencia de haberse decidido una auditoría integral del Programa Social Nutricional de comedores escolares en la planificación del Organismo de Control Externo de Jujuy.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA INTEGRAL- PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR – PROVINCIA DE JUJUY

TEMA: Auditoría Integral sobre el Programa de Nutrición Escolar en la Provincia de Jujuy. Periodo auditado xx/xx/xx al xx/xx/xx.

OBJETO: Examen de la implementación financiera, legal y de gestión del Programa de Nutrición Escolar en la Provincia de Jujuy.

ENFOQUE: Resultados

Auditoría Financiera

Cráterios	Información Requerida	Información obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación de la información	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
Objetivo 1: Examinar el crédito presupuestario disponible del programa									
1.1 ¿El programa cuenta con crédito presupuestario disponible?									
Partida Presupuestaria N° 1 3 4 20 5 126 0 -PNSA - PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA- COMEDORES ESCOLARES y Partida Presupuestaria N° 1 3 4 5 490 0 0 Compromiso Provincia - Comedores Escolares.	Ley de Presupuesto provincial	Ley de Presupuesto provincial	Página web Ministerio de Hacienda de la Provincia	Revisión de información en la web	Verificación del crédito presupuestario disponible para la ejecución del programa.	Se analizará los importes de las partidas destinadas al programa, tanto de origen provincial como de origen nacional.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.2 ¿Se consumió la totalidad del crédito presupuestario disponible para el programa?									
Ejecución presupuestaria	Ejecución Presupuestaria	Ejecución Presupuestaria	Departamento Tesorería	Acta de requerimiento	Comprobaciones matemáticas	Se examinará la ejecución presupuestaria, crédito vigente y crédito devengado tanto de origen provincial como de origen nacional. Se analizará excedentes de fondos e irregularidades.	-	-	Si / No / Parcialmente
Objetivo 2 : Examinar la cuenta bancaria habilitada para la recepción de fondos de origen nacional									
2.1 ¿Existe cuenta bancaria específica receptora destinada a la ejecución del programa?									
Decreto PEN N° 892/95 y Decisión Administrativa JGM PEN N° 105/96.	Documentación del auditado respecto de habilitación de cuenta bancaria	Documentación del auditado respecto de habilitación de cuenta bancaria	Departamento Tesorería	Acta de requerimiento	Constatación de apertura de cuenta bancaria.	1) Se analizará los datos de la Resolución de Habilitación de la cuenta. 2) Se verificará los datos de la constancia de CBU.	-	-	Si / No / Parcialmente
2.2 ¿El ministerio nacional transfirió los fondos acordados al ministerio provincial?									
Convenio de Ejecución con el Ministerio Nacional. Decreto PEN N° 892/95 y Decisión Administrativa JGM PEN N° 105/96.	Resúmenes de Cuentas y Libro Banco	Resúmenes de Cuentas y Libro Banco	Departamento Tesorería	Acta de requerimiento	Comprobación del giro de fondos nacionales a la cuenta bancaria provincial.	Se analizará el Libro Banco y Resumen Bancario a fin de verificar el ingreso de fondos y fecha de acreditación.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría Financiera

Criterios	Información Requerida	Información obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
Objetivo 3: Examinar los Registros financieros y Contables								
3.1 ¿Cuál es el estado de los registros financieros y contables del ente respecto a la cuenta bancaria receptora de fondos?								
Resolución N° 1700 del Tribunal de Cuentas	Libro Banco y Conciliaciones bancarias	Libro Banco y Conciliaciones bancarias	Departamento Tesorería Departamento Tesorería	Acta de requerimiento	Certificación de la habilitación del libro banco Revisión conceptual y comprobaciones matemáticas de la Conciliación Bancaria	Se analizará el cumplimiento de los requisitos para la habilitación del registro contable. 1) Se obtendrá la conciliación bancaria, resúmenes, cheques pagados, ND y NC a una fecha determinada (asegurarse que este completo). 2) Se comparará el saldo del libro según la conciliación. 3) Se controlará los fondos en tránsito. 4) Se analizará los conceptos inusuales. 5) Se comparará los cheques pagados por el banco, observando el período transcurrido entre la emisión y presentación del cheque.	-	- Si / No / Parcialmente
Objetivo 4: Examinar la ejecución presupuestaria del Programa								
4.1 ¿Existe coincidencia entre Remitos y Facturas ?								
Remitos (ejemplar original y duplicado) y Facturas	Expediente de pago a proveedores	Expediente de pago a proveedores	Departamento de Comedores Escolares	Acta de requerimiento	Conciliación entre Remitos y Facturas.	Se verificará la coincidencia cualitativa y cuantitativa de los comprobantes emitidos por el proveedor: Remitos originales presentados para el cobro, Remitos duplicados en poder de la Institución Escolar y la Factura.	-	- Si / No / Parcialmente
4.2 ¿ Los cálculos matemáticos en las facturas son correctos?								
Remitos (ejemplar original y duplicado) y Cuadro de precios acordados	Expediente de pago a proveedores	Expediente de pago a proveedores	Departamento de Comedores Escolares	Acta de requerimiento	Comprobaciones matemáticas en facturas.	Se realizarán cálculos matemáticos de cantidades de mercadería entregada según Remitos, por los precios unitarios del cuadro de precios acordados y luego se procederá a calcular la sumatoria total, obteniendo como resultado el importe total de la factura.	-	- Si / No / Parcialmente
4.3 ¿ El pago a los proveedores se realiza con fondos de la cuenta habilitada para tal fin?								
Cuenta/s habilitada/s para el pago a proveedores	Expediente de pago a proveedores	Expediente de pago a proveedores	Departamento Tesorería	Acta de requerimiento	Revisión de la correlación entre la documentación de pago y entre éstos.	Se verificará que el importe total de la factura coincida con la minuta interna de pago, el comprobante de transferencia bancaria, el reporte de acreditación en la cuenta del proveedor. Se constatará que se haya realizado el débito del importe en el resumen bancario y en el libro banco de la/s cuenta/s habilitada/s para la ejecución del programa.	-	- Si / No / Parcialmente

Auditoría Financiera

Criterios	Información Requerida	Información obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
4.4 ¿El Ente Ejecutor recibió los fondos complementarios del Ministerio Nacional?									
Convenio de Ejecución firmado con el Ministerio Nacional, clausula 1 : " <i>A tales efectos , El Ministerio se compromete a transferir a La Provincia aportes financieros, en concepto de Subsidio no reintegrable sujeto a rendición de cuentas, por un importe total de xxx que se integrarán a los aportes y recursos aportados en su caso por La Provincia</i> ".	Resúmenes de Cuentas y Libro Banco	Resúmenes de Cuentas y Libro Banco	Departamento Tesorería .	Acta de requerimiento	Examen de comprobantes de ingresos de fondos y su registro en el libro banco.	Se analizará el comprobante de ingresos de fondos y se verificara su registro en el Libro banco. Determinación del total de recursos trasferidos por el Ministerio Nacional.	-	-	Si / No / Parcialmente
4.5 ¿El Ente Ejecutor hizo uso de la facultad del reintegro o recupero de fondos?									
Convenio de Ejecución firmado con el Ministerio Nacional, clausula 9 : " <i>La Provincia estará facultada asimismo al reintegro o recupero de fondos, en caso de haber realizado inversiones a partir del XXX y utilizado a dicho efecto recursos provenientes de otras fuentes presupuestarias en forma previa a la recepción de fondos nacionales tendientes a la cobertura del periodo indicado</i> ".	Expediente de reintegro de fondos	Expediente de reintegro de fondos	1)Departamento Tesorería . 2)Departamento de Comedores Escolares	Acta de requerimiento	Verificación de la existencia de los fondos reintegrados a la provincia	Se analizarán los expedientes de reintegros de fondos a la provincia determinando el importe total.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría Financiera

Crterios	Información Requerida	Información obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
Objetivo 5: Examinar la rendición de cuentas de fondos transferidos al Programa									
5.1 ¿El Ente Ejecutor rinde cuentas de los fondos ejecutados por el Programa?									
Resolución N° 1700 del Tribunal de Cuentas "Reglamento de Normas de Control y Rendiciones de Cuentas" y modificatorias.	Rendición de Cuentas anual	Rendición de Cuentas anual	Departamento de Rendición de Cuentas	Acta de requerimiento	Análisis de la Rendición de Cuentas presentada por el Ente Ejecutor al Tribunal de Cuentas	Se verificará la rendición de cuentas presentada a través del Sistema Web de Rendición de Cuentas determinando el total rendido en faz numérica y contable, y saldos pendientes de rendición en caso de existir.	-	-	Si / No / Parcialmente
5.2 ¿El Ente Ejecutor rinde cuentas de las inversiones realizadas con los fondos transferidos por el Ministerio Nacional según los plazos determinados en el Convenio y en adecuación a lo establecido en el Decreto PEN N° 782/2019?									
1) Decreto PEN N° 782/2019. 2) Convenio de Ejecución.	Declaraciones Juradas de Rendiciones de Cuenta al Ministerio Nacional.	Declaraciones Juradas de Rendiciones de Cuenta al Ministerio Nacional.	Departamento Comedores escolares	Acta de requerimiento	Análisis de la Rendición de Cuentas presentada al Ministerio Nacional, por los fondos transferidos por éste último.	Se verificará la rendición de cuentas presentada a través de las Declaraciones Juradas enviadas al ministerio nacional con los respectivos dictámenes de aprobación, determinando el total rendido en faz numérica y contable, y saldos pendientes de rendición en caso de existir.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
Objetivo : Examinar si la ejecución del Programa se lleva a cabo de acuerdo a la normativa para el funcionamiento de comedores escolares								
1.1 ¿Se realizan reuniones informativas con Supervisores Técnicos Regionales, Jefes Administrativos y directores de escuelas, sobre la implementación del proyecto?								
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Reuniones informativas con Supervisores Técnicos Regionales, Jefes Administrativos y directores de escuelas, sobre implementación proyecto..."</i> Pág. 6.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Departamento Comedores escolares. Visita a Comedores Escolares.	Acta de requerimiento	1) Revisión de documentación respaldatorios de la realización de reuniones informativas sobre la implementación del proyecto en poder del ente ejecutor.	-	-	Si / No / Parcialmente
					2) Obtención de confirmación escrita de supervisores técnicos regionales, jefes administrativos y directores de escuelas.			
1.2 ¿El ente ejecutor socializa las normativas nutricionales del instructivo del programa con directivos de las diferentes instituciones escolares de manera personal, telefónica y virtual ?								
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Socialización de las normativas nutricionales del Instructivo del programa, con directivos de las diferentes instituciones escolares de manera personal, telefónica y virtual".</i> Pág. 6.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Dirección de PLA.SO.NU.P.. Visita a Comedores Escolares.	Acta de requerimiento	1) Revisión de documentación respaldatorios de la entrega de normativa nutricionales del instructivo a directivos de manera personal, telefónica o virtual.	-	-	Si / No / Parcialmente
					2) Obtención de confirmación escrita de directivos.			

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
1.3 ¿ El Listado de cantidades máximas de mercadería autorizadas por mes para cada institución se realiza en función a la Declaración de comensales presentada por el/la Directora?									
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Se confecciona una planilla por cada institución adherida al Programa, según la cantidad de comensales. Esta matrícula se obtiene a través de una declaración jurada que las escuelas presentan cada inicio de año con la respectiva nómina de alumnos, distribuidos por grados, secciones y turnos correspondientes". Pág. 12.</i> Circular N° 2-SGE/18 y N° 001-SEE/22 - Ministerio de Educación de la Provincia.	Declaraciones de Comensales y Planillas de Mercaderías	Declaraciones de Comensales y Planillas de Mercaderías	Dirección de PLA.SO.N.U.P.	Acta de requerimiento	Cotejo entre las Planillas de mercaderías y la cantidad de comensales en las declaraciones juradas de cada Institución.	Se verificará que las cantidades de cada Planilla de Mercadería sea igual a la declarada por cada institución, para el ciclo lectivo en curso.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.4 ¿ El Listado de cantidades máximas de mercadería autorizadas por mes, el Menú estacional único y el Recetario se distribuyen tanto al proveedor como a los directivos?									
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"La lista de mercadería se distribuye tanto al proveedor como a los directivos, como así también la distribución mensual del menú y un recetario con las diferentes preparaciones." Pág. 12.</i> Circular N° 2-SGE/18 - Ministerio de Educación de la Provincia.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Dirección de PLA.SO.N.U.P.. Visita a Comedores Escolares.	Acta de requerimiento	1) Revisión de documentación respaldatorios de la entrega de lista de mercadería, menú y recetario a proveedores y directivos. 2) Obtención de confirmación escrita de proveedores y directivos.	Se analizarán actas de entrega, email, mensajes de WhatsApp , registro de llamadas, y todo otro documento respaldatorios. Se realizarán preguntas y se requerirá confirmación escrita a fin de determinar si recibieron lista de mercadería, menú y recetario.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.5 ¿Se selecciona los proveedores para cada escuela contemplando a comerciantes y productores locales?									
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>" Selección de proveedores para cada escuela, contemplando los comerciantes, y productores locales". Pág. 14.</i>	Expediente de concurso de precios	Expediente de concurso de precios	Dirección de PLA.SO.N.U.P.	Acta de requerimiento	Verificación de documentación del proveedor.	Se constatará el domicilio comercial del proveedor.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
1.6 ¿Los comerciantes que entregan las mercaderías cumplen con los requisitos indispensables para ser proveedores?								
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: " Como requisitos indispensables para ser proveedores se solicitaron las inscripciones ante los organismos impositivos tanto nacionales como provinciales y/o municipales, y a su vez se solicitaron las habilitaciones municipales bromatológicas correspondientes...". Pág. 15.	Expediente de concurso de precios	Expediente de concurso de precios	Dirección de PLA.SO.NUP.	Acta de requerimiento	Verificación de documentación del proveedor.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.7 ¿El proveedor cumple con todos los requisitos necesarios para la solicitud de pago de mercaderías provistas a las instituciones?								
Instructivo para proveedores que se adjunta como anexo al Contrato de Provisión : "Conformación del expediente de pago" <i>Resolución N° 18 - SADCV-2017: Art 1: Prohibir entregar y recibir respectivamente alimentos no incluidos en la lista de alimentos sugeridos o que no cuenten con autorización previa de parte de la Dirección de PLASONUP.</i> <i>Art. 2: Comunicar a los Sres. Proveedores que deberán :</i> a) Contar con remitos conforme lo establece la Resolución N° 1415/03 y modif de AFIP. B) Consignar en los remitos y facturas las "Marcas". c) Consignar cantidades o unidades de mercadería entregada. d) Sello del establecimiento y firma que indique el cargo que reviste en el establecimiento.	Expediente de pago a proveedores	Expediente de pago a proveedores	Departamento de Comedores Escolares.	Acta de requerimiento	Examen de documentación presentada por el proveedor para el cobro.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Crterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
1.8 ¿Cada establecimiento realiza el control de la mercadería tal y como lo establece el ente ejecutor?								
<p><u>Listado de cantidades máximas mensuales</u> de mercadería autorizadas por el ente ejecutor para cada escuela, según declaración de comensales.</p> <p><u>Instructivo para instituciones escolares (Circular N° 2-SGE/18):</u> "El listado mensual de alimentos, contiene cantidades máximas a retirar de los proveedores asignados...". Pág. 1.</p> <p><u>Resolución N° 18 - SADCV-2017:</u> Art 1: Prohibir a los proveedores de comedores escolares y al personal escolar encargado, entregar y recibir respectivamente alimentos no incluidos en la lista de alimentos sugeridos o que no cuenten con autorización previa de parte de la Dirección de PLASONUP.</p> <p><u>Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares:</u> "Recepción por cada establecimiento de la mercadería necesaria para el tipo de modalidad de la escuela. Control de la mercadería recibida; firma de remitos." Pág. 7.</p>	Remitos de proveedores y documentación del auditado	Remitos de proveedores y documentación del auditado	Dirección de PL.A.SO.NU.P.. Visita a Comedores Escolares.	Acta de requerimiento, entrevistas e inspección ocular	Revisión de Documentación de recepción de mercaderías, cotejo, constatación e inspección ocular con toma de registro fotográfico. Entrevistas a los responsables de la recepción de mercaderías.	1) Se determinará si las cantidades mensuales recibidas por el establecimiento (detalle en remitos) coinciden cuantitativamente y cualitativamente con el listado autorizado por el ente ejecutor.		
						2) Se verificará que el remito contenga la firma del establecimiento en conformidad por la mercadería recibida.		
						3) Se realizará una inspección en el deposito de mercaderías: control de buen estado de paquetes, que la mercadería este ordenada de manera que se utilicen primero los que están mas próximos a vencer.	-	-
						4) Se verificará que la institución cuente con un archivo ordenado de los remitos que le entrega cada proveedor.		
						5) Se verificará que exista personal específico que realice el control y distribución de la mercadería.		
								Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
<p><u>Instructivo para instituciones escolares (Circular N° 2-SGE/18):</u> <i>"En el momento de recibir mercadería: Revisar los paquetes, controlar que las fechas de vencimiento y ordenar la mercadería de forma tal que se utilicen primero los que estén mas próximos a vencer". Pág. 2.</i></p> <p><i>"archivar ordenadamente los remitos. Asimismo, se recomienda que un administrativo/personal de nivel inicial y otro de Primario, se encarguen del control y distribución de la mercadería" Pág. 2.</i></p> <p><i>"En caso de recibir donaciones de mercadería, la institución deberá registrar en un acta los productos, cantidad y fechas de vencimiento de los mismos". Pág. 1.</i></p> <p>Manual para la organización administración y funcionamiento de comedores escolares : CUADERNO de DESPENSA pág. 23. PLANILLA DE STOCK DE MERCADERIA pág., 44.</p>					<p>6) Se verificará que las mercaderías donadas, se registren en actas con cantidad y fecha de vencimiento de las mismas.</p> <hr/> <p>7) Se revisará las registraciones y metodologías utilizadas para controlar el stock de mercaderías.</p> <hr/> <p>8) Se indagará a los responsables de la recepción de mercaderías acerca de los controles que realizan sobre la misma al momento de la provisión.</p>	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Crterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
1.9 ¿El personal del comedor escolar cumple con las preparaciones del menú estacional elaborado por el ente ejecutor?								
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Se toman como referencia los menús estacionales únicos para toda la provincia..."</i> Pág. 8. Circular N° 001-SEE/22 - Ministerio de Educación de la Provincia.	Menú estacional y Menú preparado por el comedor	Menú estacional y Menú preparado por el comedor	Visita a Comedores Escolares.	Acta de requerimiento y relevamiento.	1) Comparación entre el Menú estacional elaborado por el ente ejecutor y el Menú diario, semanal o mensual preparado en el comedor escolar.	-	-	Si / No / Parcialmente
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Menú estacional"</i> Pág. 20.					2) Obtención de confirmación de beneficiarios.			
1.10 ¿El ente ejecutor asesora técnicamente al personal directivo y proveedores ?								
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Asesoramiento técnico, debido a la emergencia sanitaria se realizará de acuerdo a las inquietudes de supervisores, personal directivo y proveedores locales, de manera telefónica y virtual"</i> . Pág. 7.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Dirección de PLASONUP	Acta de requerimiento	1) Revisión de documentación respaldatorios de asesoramiento.	-	-	Si / No / Parcialmente
					2) Obtención de confirmación escrita de supervisores, personal directivo y proveedores locales.			

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
1.11 ¿El ente ejecutor realiza supervisiones en terreno para evaluar la implementación y ejecución del proyecto ?									
<p>Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Supervisiones en terreno a cargo del equipo técnico de PlaSoNuP, con una frecuencia semanal o mensual según planificación de la directora del programa, en donde se registran por medio de planillas los diferentes controles de mercadería en stock, fecha de vencimiento, remanentes, lugar de almacenamiento de los mismos y cumplimiento del menú único". Pág. 8.</i></p> <p><i>"Evaluación en los establecimientos educativos:</i> - Implementación del Menú Único - Consumo de lácteos en forma habitual en todas las escuelas (especialmente con Refuerzo nutricional). - La cantidad de ingredientes por preparación, fundamentalmente en dilución de la leche y la porción de carnes por niño/a. - Calidad de los alimentos brindados por el proveedor. - Calidad y variedad del menú semanal implementado. - Tiempos de entrega de la mercadería a las escuelas por parte de los proveedores . Pág. 19.</p>	<p>Informes de Monitoreos y evaluación de resultados</p>	<p>Informes de Monitoreos y evaluación de resultados</p>	<p>Dirección de PLASONUP</p>	<p>Acta de requerimiento</p>	<p>1) Revisión de Informes de monitoreos y evaluación de resultados.</p> <hr/> <p>2) Entrevistas a los directivos de las instituciones respecto de las visitas recibidas desde el ente ejecutor.</p>	<p>Se verificará los informes de monitoreos con el fin de relevar la frecuencia de realización de los mismos, la cantidad de escuelas visitadas, las observaciones detectadas, el seguimiento y estado actual de las mismas.</p> <hr/> <p>Se preguntará si el comedor escolar fue inspeccionado por personal técnico del ente ejecutor, con qué frecuencia recibe sus visitas, si deja constancia de las observaciones detectadas y el tratamiento y situación actual de las mismas.</p>	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
1.12 ¿ La ejecución del proyecto se cumplió dentro del periodo establecido?									
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"la ejecución del presente Proyecto tendrá lugar entre los meses de xx a xv del año xx". Pág. 3.</i>	Expedientes de pago a proveedores	Expedientes de pago a proveedores	Departamento de Comedores Escolares	Acta de requerimiento	Revisión de Documentación de pago a proveedores.	Se verificará la relación temporal entre la fecha de transferencia de los fondos y el periodo de ejecución del programa. Los expedientes de pago detallan los meses de provisión a las escuelas que forman parte del programa. Por lo que se realizará un relevamiento de los meses de prestación en cada escuela.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.13 En cuanto a los fondos recibidos desde el Ministerio Nacional ¿Invirtió el Ente Ejecutor la totalidad de los fondos exclusivamente en financiar alimentos de acuerdo a los términos del Convenio?									
Clausula tercera del Convenio de Ejecución con el Ministerio Nacional : <i>" Asignación de recursos: los fondos estarán destinados a financiar el funcionamiento de Comedores Escolares (prestaciones alimentarias) dependientes de establecimientos educativos pertenecientes a la Provincia de Jujuy".</i>	Expedientes de pago a proveedores	Expedientes de pago a proveedores	Departamento de Comedores Escolares	Acta de requerimiento	Revisión de Documentación de pago a proveedores con fondos nacionales.	Se verificará los Ítems en Facturas y Remitos en expedientes de pago a proveedores con fondos nacionales.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.14 ¿El servicio de comedor escolar se brinda de manera gratuita?									
Clausula sexta del Convenio de Ejecución con el Ministerio Nacional : <i>" Las prestaciones deberán entregarse a los titulares son costo alguno. Asimismo no se podrá reclamar a los mismos ningún tipo de costo accesorio asociado".</i>	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Visita a Comedores Escolares.	Entrevistas	Entrevista a los responsables del comedor escolar. Inspección Ocular.	Se preguntará a los responsables del comedor escolar si los beneficiarios deben abonar algún tipo de costo accesorio asociado al servicio de comedor. Se presenciará el momento de la entrega de alimentos a los beneficiarios a fin de constatar si los mismos son entregados en forma gratuita.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Cumplimiento

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
1.15 ¿ La Institución escolar cumple con buenas condiciones de higiene?									
1) Guía de recomendaciones para equipos que lleven a cabo la implementación de comedores escolares . 2) Guía de Buenas Prácticas de manufactura para servicios de comidas . 3) LEY N° 18.284: Código Alimentario Argentino. 4) Guías Alimentarias para la población argentina.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Visita a Comedores Escolares.	Tomas fotográficas	Inspección ocular y toma fotográfica.	Se realizará un recorrido por la cocina, comedor deposito de mercaderías a fin de revisar el aspecto higiénico en general.	-	-	Si / No / Parcialmente
1.16 ¿ La institución escolar cuenta con los elementos necesarios para la provisión de alimentos ?									
LEY 5807/2013 <i>ARTÍCULO 64.- El Ministerio de Educación de la Provincia articulará con otros organismos, en el marco de la legislación vigente, la implementación de acciones para: 4. Proveer los recursos pedagógicos y materiales necesarios para ...comedores escolares, residencia y transporte.</i> Circular N° 005-SEE/22 de la Secretaría de Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia : Requisitos para el pedido de equipamiento para comedores escolares.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Visita a Comedores Escolares.	Tomas fotográficas y entrevistas	Inspección ocular y toma fotográfica. Entrevistas a directivos y beneficiarios	Se realizará un recorrido por la cocina, comedor deposito de mercaderías a fin de revisar el mobiliario. Se indagará a directivos y beneficiarios acerca de la suficiencia de elementos para la provisión normal de alimentos en el comedor escolar y en caso de necesidad, si se realizaron los tramites para solicitar la provisión de equipamiento y la respuesta al mismo.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Gestión

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)
Objetivo 1 : Economía								
¿Se selecciona al proveedor con los precios mas convenientes?								
Decreto Acuerdo N° 3716-H-1978 "Reglamento de Contrataciones del Estado ", Decreto Ley N° 159 H/G-57 Llamado Ley de Contabilidad - Parte Pertinente a Contrataciones del Estado (el resto esta derogado) , Pliego de Bases y especificaciones.	Expedientes de Licitaciones de Proveedores	Expedientes de Licitaciones de Proveedores	Dirección de PLA.SO.NU.P.	Acta de requerimiento	Comparar los precios ofrecidos por los proveedores en cada uno de los ítems.	Se verificará los cuadros comparativos de precios de cada producto cotizado, y que se hayan elegidos los mas económicos teniendo en cuenta los requisitos de calidad o en su defecto los mas convenientes.	-	- Si / No / Parcialmente
Objetivo 2 : Cobertura								
¿Se cumple con la cantidad planificada de destinatarios por región ?								
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Serán destinatarios de este Proyecto xx Escuelas con una matrícula total de xx alumnos de 3 a 18 años de edad, de las cinco regiones educativas de la provincia de Jujuy de nivel inicial, primario y secundario"</i> . Pág. 5.	Documentación del auditado respecto de la ejecución y rendición del programa.	Documentación del auditado respecto de la ejecución y rendición del programa.	Departamento Comedores escolares. Dirección de PLASONUP.	Acta de requerimiento	1) Comparar la cantidad de raciones entregadas según expedientes de pago a proveedores, con la cantidad planificada por el ente ejecutor.	Se analizará las entregas de mercaderías que realizó el proveedor, y se comparará con las cantidades planificadas.	-	-
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: cantidad de escuelas por modalidad: Cuadro de cantidades de alumnos con modalidad Refuerzo nutricional, Jornada Simple, Jornada Completa y Albergue. Pág. 11.					2) Entrevista con los directivos del comedor escolar y los beneficiarios.	Se preguntará a los directivos de la institución escolar, respecto de la provisión suficiente de mercadería para prestar servicio al total de beneficiarios. También se consultará a los beneficiarios si resultan suficientes los alimentos provistos por el comedor escolar.	-	- Si / No / Parcialmente
Cuadro de Planificación de cantidad de beneficiarios por Región.					3) Revisión de documentación de Rendición.	Se analizará la Rendición Social elaborada por el ente ejecutor		

Auditoría de Gestión

Crterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
Objetivo 3 : Focalización									
¿Los alimentos se están entregando a la población objeto?									
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"Serán destinatarios ... alumnos de 3 a 18 años de edad...de nivel inicial, primario y secundario"</i> . Pág. 5.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Institución educativa con comedor escolar.	Acta de requerimiento	1) Revisión de documentación. 2) Constatación al momento de la prestación del servicio de comedor. 3) Entrevistas a beneficiarios.	Se revisarán los datos en las planillas de matrícula en actas escolares en donde se detalla las edades de los alumnos y el nivel que cursa. Se presenciará el momento en el que se sirve el menú y se constatará si se trata de beneficiarios de 3 a 18 años de edad de nivel inicial, primario y secundario. Se preguntará a beneficiarios de 3 a 18 años de edad de nivel inicial, primario y secundario, si reciben el servicio del comedor escolar, la frecuencia, y en caso contrario, el motivo y las intervención por parte de los directivos.	-	-	Si / No / Parcialmente
Objetivo 4: Capacidad para cubrir la demanda									
¿Existen demoras en el pago a proveedores que afecte la normal provisión a los establecimientos escolares?									
Proyecto de Convenio para el funcionamiento de comedores escolares: <i>"El pago a los proveedores se realiza a través de la Dirección Provincial de Administración, Gestión y Finanzas del Ministerio de Desarrollo Humano, organismo que genera las acciones administrativas - financieras ante el Ministerio de Hacienda, a fin de que la regularidad en la cadena de pago no resienta la normal provisión a los establecimientos escolares"</i> . Pág. 7.	Expedientes de pago a proveedores	Expedientes de pago a proveedores	Departamento de Comedores Escolares. Visita a Comedores Escolares.	Acta de requerimiento	1) Análisis de los plazos de pago a proveedores y determinación de razonabilidad. 2) Relevar la documentación en comedores escolares respecto de inconvenientes en la provisión de mercadería.	Se verificará el plazo transcurrido entre el inicio del expediente de pago al proveedor y la fecha de la efectiva transferencia de fondos a su cuenta bancaria a fin de determinar el tiempo transcurrido entre ambas fechas y en caso de demoras, determinar las causas de las mismas. Se realizará entrevistas con el directivo del comedor escolar respecto a la existencia de faltas de provisión de mercaderías por retrasos en los pagos a los proveedores.	-	-	Si / No / Parcialmente

Auditoría de Gestión

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
Objetivo 5: Calidad en la prestación del servicio.									
¿Se garantiza la consulta de la calidad en el servicio alimentario?									
<p>Proyecto para la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares: <i>"Los directivos, están afectados directamente a ser partícipes de garantizar una alimentación saludable a la población educativa, y son quienes pueden realizar las consultas sobre el menú, la cantidad dispuesta o calidad de los productos"</i>. Pág. 12.</p>	<p>Documentación del auditado</p>	<p>Documentación del auditado</p>	<p>Dirección PLA.SO.NUP. Visita a Comedores escolares.</p>	<p>Acta de Requerimiento</p>	<p>1) Revisión de documentación.</p>	<p>Se analizarán los resultados de los Informes de Supervisión del Personal Técnico por las visitas a escuelas beneficiarias del programa. Revisión de documentación comprobatoria de Cursos, Jornadas y encuentros de capacitación al personal que elabora los alimentos. Constatación de que los Instructivos para Directores y Proveedores fue efectivamente recibida y aplicada. Revisión de libro de quejas del comedor en caso de existir.</p>	-	-	
<p><i>"Evaluación en los establecimientos educativos..."</i> - Calidad de los alimentos brindados por el proveedor. - Calidad y variedad del menú semanal implementado...". Pág. 19.</p>					<p>2) Obtención de confirmación a través de entrevistas.</p>	<p>Se preguntará a los beneficiarios respecto de la calidad de los alimentos suministrados por el comedor escolar. En caso de disconformidad, las actuaciones de la institución al respecto.</p>			
<p>Convenio de Ejecución con el Ministerio Nacional , clausula sexta: <i>"Propuestas: promover la ejecución de propuestas institucionales y comunitarias que impacten directamente en la mejora de la calidad de los servicios alimentarios". "Calidad de los alimentos: Arbitrar los medios a efectos que los alimentos que se provean en los Comedores Escolares sean de probada calidad y respondan a las Normas del Código Alimentario Nacional; y que los mismos estén almacenados en ambientes acondicionados aptos de forma tal de preservar su calidad y aptitud"</i>.</p>					<p>3) Inspección ocular de mercaderías y deposito.</p>	<p>Se verificará el estado de las mercaderías (fecha de vencimiento, paquete, marcas), mueblería, limpieza en general y seguridad. Verificación de tipos de alimentos adquiridos y la correspondiente aprobación de la ANMAT.</p>			<p>Si / No / Parcialmente</p>

Auditoría de Gestión

Criterios	Información Requerida	Evidencia obtenida	Fuentes de Información	Método para la recopilación	Procedimiento de Auditoría	Papel de trabajo N°	Limitaciones	Conclusiones (Respuesta a la pregunta)	
Objetivo 6: Desempeño presupuestario									
¿Las cantidad de comensales y montos presupuestados para cada comedor escolar coincide con las cantidad de comensales y montos finalmente invertidos?									
Proyecto para la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares: Presupuesto por escuela . Pág. 20.	Expedientes de pago a proveedores y documentación del auditado.	Expedientes de pago a proveedores y documentación del auditado.	Departamento de Comedores Escolares.	Acta de requerimiento	1) Revisión de documentación de pago a proveedores.	-	-	Si / No / Parcialmente	
					2) Revisión de documentación en la institución escolar.				Se revisará los expedientes de pago a proveedores en donde consta la entrega de mercadería a los comedores escolares, en las cantidades de comensales declaradas.
					Se cotejará las cantidades de raciones en las Declaraciones de comensales de cada comedor y los beneficiarios presentes en el comedor escolar al momento del servicio de los alimentos.				
					Se analizará el Informe mensual elaborado por el ejecutor, suscrito por el director del establecimiento, detallando la cantidad de menús asistidos.				
Objetivo 7: Resultados									
¿Se contribuye a mejorar la calidad nutricional de las prestaciones, promoviendo hábitos saludables?									
Proyecto para la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares: "Contribuir a mejorar la calidad nutricional de las prestaciones que se ofrecen en los comedores escolares, promoviendo hábitos alimentarios saludables". Pág. 5.	Documentación del auditado	Documentación del auditado	Dirección PLA.SO.NUP. Visita a Comedores escolares.	Acta de Requerimiento	1) Revisión de documentación.	-	-	Si / No / Parcialmente	
					2) Entrevista al personal del comedor escolar.				Se verificará documentación de respaldo de capacitaciones al personal de comedores escolares respecto de las preparaciones de alimentos, composición nutricional y la promoción de hábitos saludables a beneficiarios. Se analizará la calidad nutricional del menú estacional propuesto.
					Se preguntará al personal de cocina y de administración del comedor escolar si recibe capacitaciones, la frecuencia de las mismas y los temas tratados.				

Como podemos observar, la Matriz contiene la información suficiente para poder analizar los puntos básicos de una Auditoría Externa Integral sobre el programa, de manera que el auditor la utilice de manera interactiva, realizando los ajustes pertinentes a las necesidades de la auditoría. De ésta manera los resultados de la Matriz develarán cuales son las debilidades y fortalezas del programa, y servirá de insumo para la mejora del programa.

La aplicación de esta herramienta podrá ser implementada en ocasiones de requerimiento por parte de la Red Federal de Control Público y como consecuencia de haberse decidido una auditoría integral del Programa Social Nutricional de comedores escolares en la planificación del Organismo de Control Externo de Jujuy.

CONCLUSIONES

Durante los últimos años hubo un fuerte avance en la aplicación de auditorías de gestión o desempeño en la mayoría de los gobiernos de América Latina, lo cual constituye un desafío estructural de evolución sobre un modelo burocrático tradicional. Las innovaciones se centran en los impactos de la acción gubernamental, en donde adquiere importancia el resultado y el rendimiento. En Argentina, la implementación de las auditorías de gestión permitió virar el control hacia una visión más profunda en pos de la gestión de los gobiernos. Los avances en la normativa nacional son valiosos para iniciar la transformación hacia un sistema integral del control en la provincia de Jujuy.

Sin bien el objetivo de la tesis no es cambiar radicalmente la visión con los que fueron concebidos los Tribunales de Cuentas, es cierto que una auditoría de Programas sociales, coloca al auditor frente a una realidad que requiere un análisis que va más allá de una evaluación financiera y legal. Con la evolución de las nuevas corrientes de control, podemos decir que evidentemente el Tribunal tiene como tarea pendiente la aplicación de buenas prácticas para desarrollarse hacia auditorías modernas. Actualmente no cuenta con herramientas de auditorías de gestión al momento de encarar el control sobre el Programa de Nutrición Escolar, sino que aplica auditorías con enfoque financiero y de cumplimiento legal, produciendo informes que solo concluyen sobre esos aspectos, dejando de lado la opinión del auditor respecto del fortalecimiento de la calidad de prestaciones alimentarias durante el período

Es por ello que en esta tesis, como inicio al desarrollo de la propuesta, se han presentado los aspectos relevantes del Programa de Nutrición Escolar en la Provincia de Jujuy, algunos datos respecto de su evolución y la finalidad con la que fue creado: brindar asistencia alimentaria a los alumnos y mejorar la calidad nutricional de las prestaciones que se ofrecen en los comedores escolares, promoviendo hábitos alimentarios saludables.

En consecuencia a este análisis, se devela que teniendo en cuenta el objetivo principal del Programa, la auditoría tradicional aplicada por el Tribunal no resulta suficiente para concluir sobre el fin último, es decir se planifican y ejecutan auditorías que no consideran este objetivo, que claramente requiere de un enfoque de gestión.

A partir de ello, se manifiesta la necesidad de crear herramientas con enfoque integral y sensibilizar sobre la importancia de su implementación. Por ejemplo, se

deberían formular normas específicas y/o manuales de procedimientos en auditorías de gestión sobre el Programa; conformar equipos interdisciplinarios que excedan las profesiones tradicionales como es el caso de abogados y contadores, e incluir la participación de disciplinas sociales, de la salud y expertos en estadísticas y econometría (economistas, psicólogos, sociólogos, pediatras y nutricionistas). La visión del auditor también resultaría determinante, porque debe tener un conocimiento de las políticas sociales que se implementan en la Provincia y del impacto de sus informes hacia una mejora a través de las recomendaciones relacionadas con la realidad social.

En la búsqueda de insumos de lo que constituirá una herramienta que aportará a las necesidades de una auditoría integral sobre el Programa, se inició una investigación de antecedentes en el país. Se ha mencionado que el Programa de Nutrición Escolar, con sus variantes en la denominación según la Provincia de que se trate, es financiado con fondos provinciales y nacionales, este último con origen en un subsidio del Ministerio Nacional no reintegrable y sujeto a rendición de cuentas por parte del órgano ejecutor provincial. Ahora, las provincias adheridas a la Red Federal de Control Público incluida la provincia de Jujuy, están comprometidas a realizar una vez al año, una auditoría integral especial sobre los fondos nacionales recibidos. El requerimiento de esta auditoría integral por parte del organismo de control nacional, constituyó un antecedente dentro del marco de exploración de la auditoría de gestión y naturalmente un desafío para el auditor del Órgano de Control Externo de Jujuy, debido a que contiene líneas poco exploradas por el profesional. Sin embargo, estas auditorías fueron realizadas con ayuda de algunos lineamientos establecidos por la Red Federal (Modelo de Informe y Formulario de Aspectos Relevantes) con la limitación estructural, normativa y de capacitación con la que cuenta la provincia.

A través de la aplicación de la Ley 27.275 de Acceso a la Información Pública, se requirió a la Red Federal de Control Público, los Informes remitidos por las provincias respecto de las auditorías realizadas sobre comedores escolares. En razón a ello, se obtuvo como resultado 19 Informes de 18 provincias efectuados entre los años 2016 y 2020 y se realizó un relevamiento y sistematización de tareas y procedimientos de auditoría. Es interesante observar cómo surgen cuestiones de gestión que resultan esenciales para el cumplimiento del objetivo final del Programa como por ejemplo la suficiencia del menaje y muebles necesarios para la provisión del alimento al alumno; la

revisión de las condiciones de higiene y de la mercadería que se utiliza para la preparación del alimento, así como también las condiciones de almacenamiento, conservación, control de calidad, control de stock, resguardo; y el dialogo y la cercanía con la realidad que puede aparejar la realización de entrevistas con los actores intervinientes. El análisis de estos informes permitió reflexionar sobre la importancia de la inclusión de cuestiones de gestión en la planificación de controles sobre el Programa de Nutrición Escolar y cuestionarnos sobre qué es lo que se debe auditar además del cumplimiento del presupuesto, transferencias bancarias, cumplimiento de plazos y cláusulas. Queda más que claro que es posible la aplicación de una auditoría integral sobre el Programa y se devela además, la necesidad de contar con un instrumento que ayude a la planificación, al orden y a la clasificación de los procedimientos que hagan posible su aplicación.

Entonces, esta tesis busca realizar un aporte a lo que podría ser una transformación del perfil del Órgano de Control Externo de Jujuy, proponiendo una herramienta de organización que tendrá matices de los tres tipos de auditorías, de manera de resaltar la importancia de la integralidad de las mismas al momento de la planificación de trabajo. Es así, que en el Capítulo III nos introducimos en la presentación de la propuesta: **MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA INTEGRAL PARA EL PROGRAMA DE NUTRICIÓN ESCOLAR DE LA PROVINCIA DE JUJUY** que propone una grilla de aspectos relevantes a auditar a partir del análisis de Informes que remiten las provincias a la Red Federal. Se expuso los tres enfoque principales sobre los que se encuadra la herramienta: el enfoque de *Auditoría Financiera* destinada a determinar si la información del Programa se presenta de conformidad con el marco de referencia y regulatorio aplicable, la *Auditoría de Cumplimiento o Legal* cuya función es determinar si la ejecución del Programa está orientado al cumplimiento de normas y regulaciones identificadas como criterios aplicables y la *Auditoría de Gestión, de Rendimiento o Desempeño* orientada a determinar si el Programas y el Ente Ejecutor se desempeñan de conformidad con los principios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad. Cabe aclarar que la herramienta propuesta no constituye un listado taxativo e inamovible de tareas a realizar, puesto que está sujeta a modificaciones si el contexto de la provincia así lo requiere, si el Programa evoluciona hacia otros aspectos o si se presenta cualquier otra cuestión progresiva. Por otro lado, la estructura se encuentra organizada en columnas, y en cada una de ellas las cuestiones que el auditor deberá tener en cuenta para llevar adelante la auditoría: el criterio, la información requerida, la

información obtenida, fuentes de información, el método para la recopilación de la información, el procedimiento de auditoría, las limitaciones y las conclusiones.

Los fenómenos de las nuevas tendencias de control han servido para la expansión de nuevos procedimientos de auditoría hacia todos los sectores del estado, por lo que la Matriz que se propone en ésta tesis podría ser utilizada como herramienta de Planificación no solamente para el caso del Tribunal de Cuentas de Jujuy, sino como aporte a cualquier organismo municipal, provincial y nacional que desee incurrir en materia de seguimiento de un Programa Social, en ocasiones de requerimiento por parte de la Red Federal de Control Público y como consecuencia de haberse decidido una auditoría integral del Programa Social Nutricional de comedores escolares en la planificación del Organismo de Control Externo de Jujuy. También es posible aplicarla en caso de programas alimentario similares y que son ejecutados en la provincia con análogo funcionamiento.

Como resultado el auditor logrará concluir en recomendaciones útiles para la gestión integral del Programa es decir la inclusión de una visión de control integrado, enfocado en la gestión como nuevo abordaje metodológico de las auditorías de comedores escolares, tendrá como resultado, informes que no sólo cumplan con requerimientos legales y financieros, sino también aporte a la gestión y mejoramiento de resultados del Programa. Con ello, se busca que el auditor logre informes de calidad y en concordancia con las nuevas tendencias sobre auditorías sociales.

BIBLIOGRAFÍA

Ballesteros, Enrique (1991). Métodos Evaluatorios de Auditoría. Madrid: Alianza Editorial.

Britos, Sergio, Alejandro O´ Donnell, Vanina Ugalde y Rodrigo Clacheo (2003), Programas Alimentarios en Argentina, Buenos Aires: Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI). Consultado en https://cesni-biblioteca.org/archivos/35-programas_alimentarios_en_argentina.pdf, 10/7/2023.

García López Roberto y García Moreno Mauricio (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Washington: BID.

Grandinetti Rita, Diego Beretta, Guillermo Schweinheim y Maximiliano Rey (2015). Retos e innovaciones de la Administración Pública para el desarrollo democrático en el siglo XXI. Rosario: Diego Raúl Beretta.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Consejo Regional de Planificación y Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2003). Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. Santiago de Chile: ILPES.

Las Heras, J. M. (2006). Estado Eficaz. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial.

Lerner, Emilia (2017). Del control de legalidad al control por resultados. En la Revista Voces en el Fénix” N° 59: Los ojos sin rostro. La responsabilizarían en la gestión pública. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas UBA.

López, María Agustina (2018). Auditorías de gestión: una tarea pendiente en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Buenos Aires: UNL.

Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy. Proyecto de Convenio: Funcionamiento de Comedores Escolares (2022). Jujuy: Ministerio de Desarrollo Humano.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Convenio de Ejecución. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Funcionamiento de Comedores Escolares (2022). Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

Moreno, M. E. (2014). El Anfibio. La Auditoría Gubernamental Contemporánea. Entre la teoría y la realidad. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial.

Núñez, J. A. (2006). Manual de Auditoría Gubernamental. Control democrático contra la corrupción y el despilfarro. Buenos Aires: Ediciones Rap S.A.

Padrón Oficial de Establecimientos Educativos (2022). Consultado en <https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-e-informacion-educativa/padron-oficial-de-establecimientos-educativos> , 10/03/2023.

Peruzzotti, E. y C. Smulovitz (2002). Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Democracias Latinoamericanas. Buenos Aires: Grupo Editorial Temas.

Poet Alexis Iván (2017). Tesis: Lineamientos para la elaboración de una auditoría social de Programas sociales universales. San Martín: UNSAM.

Ruiz del Ferrier Cristina (2017). Control de Políticas Públicas: La cuestión de la transparencia y la transparencia en cuestión. Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Argentina.

Secretaría de Equidad Educativa del Ministerio de Educación de Jujuy. Informe Anual de Antropometría Escolar (2021). Jujuy: Ministerio de Educación.

Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO) (1999). Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Buenos Aires: SIEMPRO.

Zanini Anabella (2014). Tesis: Auditoría gubernamental en programas sociales alimentarios. San Martín: UNSAM.

NORMAS JURÍDICAS Y TÉCNICAS

Auditoría General de la Nación (AGN) (2015). Resolución N° 26: Normas de Control Externo Gubernamental. Buenos Aires: AGN.

Auditoría General de la Nación (AGN) (2016). Resolución N° 186: Normas de Control Externo de la Gestión Gubernamental. Buenos Aires: AGN.

Dirección Provincial de Administración, gestión y finanzas, Departamento Programa Nacionales, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2022). Informe de Ejecución del Programa Nutrición Escolar. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de Administración, gestión y finanzas, Departamento Programa Nacionales, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2022). Planilla de Declaración de Comensales e Información adicional. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2022). Contrato de Suministro de Alimentos. Jujuy, MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2018). Instructivo para Proveedores. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2020). Instructivo para Instituciones Educativas. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2022). Expediente N° 767-8727-2022: S/pago de facturas p/ Escuela 232. Proveedor: Walter Comestibles. Localidad: LGSM. Sept. 2022. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2018). Guía para el relevamiento de instituciones con servicio alimentario dependientes del PLA.SO.NU.P. y constancias de supervisión. Sept. 2022. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2020). Guía federal de recomendaciones para equipos que lleven a cabo la implementación de comedores escolares en el marco de la pandemia de COVID 19. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2020). Guía de buenas prácticas de manufactura para servicio de comidas. Jujuy: MDH.

Dirección Provincial de PLA.SO.NU.P., Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2020). Menú estacional. Jujuy: MDH.

ISSAI 300. Principios de la Auditoría de Desempeño. Viena: INTOSAI.

Jefatura de Gabinete de Ministros (1996). Decisión Administrativa JGM N° 105. Cuenta Bancaria Específica. Argentina: JGM.

Ministerio de Desarrollo Social (2012). Resolución N° 1550: Modificación de la denominación de la Ley N° 25.724. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social (2012). Resolución N° 8: Plan Nacional “Argentina contra El Hambre”. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2003). Resolución N° 2040. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2017). Resolución N° 2017-525-APN-SAYPS-MDS. Convenio de Ejecución: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, funcionamiento de comedores escolares, Provincia de Jujuy. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2018). Resolución N° 2018-105-APN-SAYPS-MSYDS. Convenio de Ejecución: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, funcionamiento de comedores escolares, Provincia de Jujuy. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2020). Resolución N° 8. Plan Argentina Contra el Hambre. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2020). Resolución N° 2020-162-APN-SISO#MDS. Convenio de Ejecución: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, funcionamiento de comedores escolares, Provincia de Jujuy. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2021). Resolución N° 2021-304-APN-SISO#MDS. Convenio de Ejecución: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, funcionamiento de comedores escolares, Provincia de Jujuy. Argentina: MDS.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2022). Resolución N° 2022-218-APN-SISO#MDS. Convenio de Ejecución: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, funcionamiento de comedores escolares, Provincia de Jujuy. Argentina: MDS.

Ministerio de Salud de la Nación (2018). Guías Alimentarias para la población Argentina. Argentina: MDH.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) (2019). ISSAI 3000. Norma para la Auditoría de Desempeño. Viena: INTOSAI.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) (2019). ISSAI 3200. Directrices para el proceso de auditoría de desempeño. Viena: INTOSAI.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) (2019). GUID 3920. El Proceso de la Auditoría de Desempeño. Viena: INTOSAI.

Poder Ejecutivo de la Provincia de Jujuy (1978). Decreto Acuerdo N° 3716. Reglamento de Contrataciones del Estado. Jujuy: PEP.

Poder Ejecutivo de la Provincia de Jujuy (1997). Decreto N° 4629. Reglamento N° 1 de la Ley N° 4958: Administración Financiera y los Sistemas de Control para la Provincia de Jujuy. Jujuy: PEP.

Poder Ejecutivo de la Provincia de Jujuy (2016). Decreto N° 1658-DH/2016. Implementación del PLA.SO.NU.P. en todo el ámbito de la provincia. Jujuy: PEP.

Poder Ejecutivo de la Provincia de Jujuy (2016). Decreto N° 867-DH/2016. Ejecución, implementación y funcionamiento del Programa Comedores Escolares. Jujuy: PEP.

Poder Ejecutivo Nacional (1969). Ley N° 18.284. Código Alimentario Argentino: Normas para la Producción, Elaboración y circulación de alimentos de consumo Humano en todo el país. Argentina: PEN.

Poder Ejecutivo Nacional (1971). Decreto N° 2126. Reglamentación de la Ley N° 18.284. Argentina: PEN.

Poder Ejecutivo Nacional (1995). Decreto N° 892. Requisitos para transferencias. Argentina: PEN.

Poder Ejecutivo Nacional (2003). Decreto N° 1018/03. Reglamentación de la Ley N° 25.724. Programa de Nutrición y Alimentación Nacional. B.O. 29 de abril de 2003. Argentina: PEN.

Poder Ejecutivo Nacional (2019). Decreto N° 782. Rendición de Cuentas. Argentina: PEN.

Poder Legislativo de la Nación Argentina (1884). Ley N° 1420. De educación común. R.N.1882/84. Argentina: PLN.

Poder Legislativo de la Nación Argentina (2002). Ley N° 25.724. Programa de Nutrición y Alimentación Nacional. B.O. 17 de enero de 2003. Argentina: PLN.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (1948). Ley N° 1886. Ley de Procedimiento Administrativo. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (1957). Ley N° 159. Ley de Contabilidad. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (1988). Ley N° 4376. Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas. B.O. 15 de febrero de 1989. Jujuy: TCP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (1996). Ley N° 4958. De Administración Financiera y los Sistemas de Control para la Provincia de Jujuy. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (2000). Ley N° 5158. De Compre Jujeño. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (2002). Ley N° 5343. Plan Social Nutricional Provincial (PLA.SO.NU.P.). B.O. 08 de enero de 2003. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (2002). Ley N° 5343. Plan Social Nutricional Provincial (PLA.SO.NU.P.). Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (2013). Ley N° 5807. Ley de Educación de la Provincia. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo de la Provincia de Jujuy (2016). Ley N° 5928. Programa de Nutrición Escolar. Jujuy: PLP.

Poder Legislativo Nacional (2016). Ley N° 27.275. Derecho de Acceso a la Información Pública. B.O. 29 de Septiembre de 2016. Argentina: PLN.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy. (2018). Resolución 18 SADCV-2017. Instructivo para proveedores. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2017). Proyecto de la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares de la Provincia de Jujuy. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2018). Proyecto de la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares de la Provincia de Jujuy. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2019). Proyecto de la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares de la Provincia de Jujuy. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2020). Proyecto de la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares de la Provincia de Jujuy. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2021). Proyecto de la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares de la Provincia de Jujuy. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2022). Proyecto de la organización, administración y funcionamiento de comedores escolares de la Provincia de Jujuy. Jujuy: MDH.

Secretaría de Asistencia Directa y Calidad de Vida, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Jujuy (2023). Expediente N° 767-513-2023: Solicitud de procedimiento administrativo para requerir a proveedores cotización de precios. Jujuy: MDH.

Secretaría de Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy (2021). Circular N° 05-SEE/21. Procedimiento para el registro y carga de datos antropométricos de peso y talla. Jujuy: MEP.

Secretaría de Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy (2022). Circular N° 001-SEE/22. Delimitación de responsabilidades para contribuir a la optimización de los servicios alimentarios escolares. Jujuy: MEP.

Secretaría de Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy (2022). Circular N° 005-SEE/22. Requisitos para el pedido de equipamiento, utensilios, e incorporación a comedores escolares o cambios de modalidad. Jujuy: MEP.

Secretaría de Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy (2021). Informe de Antropometría Escolar. Jujuy: MEP.

Secretaría de Gestión Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy (2018). Circular N° 2-SGE/18. Instructivo del Programa de Nutrición Escolar para supervisores y directivos de instituciones con comedores y merienda, Formulario de

Declaración de comensales y Formulario de Relevamiento de artefactos de cocina de escuelas con servicio alimentario. Jujuy: MEP.

Tribunal de Contas da União (TCU) (2010). Manual de Auditoría de Rendimiento. Brasilia: TCU.

Tribunal de Cuentas de Buenos Aires (2020). Informe Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Comedores. Provincia de Buenos Aires: TCBS.

Tribunal de Cuentas de Córdoba (2020). Informe Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Auditoría Políticas Alimentarias. Comedores Escolares. Provincia de Córdoba. Provincia de Córdoba: TCC.

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Corrientes (2019). Programa Comedores Escolares. Informe de Auditoría N° 8. Provincia de Corrientes: TCC.

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Jujuy (1999). Resolución N° 864-R/G-99. Normas de Auditoría Externa para el Sector Publico. Jujuy: TCP.

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Jujuy (2000). Resolución N° 1700-R/G-2000. Reglamento de Normas de Control y Rendiciones de Cuentas. Jujuy: TCP.

Tribunal de Cuentas de Santa Fé (2020). Informe Tribunal de Cuentas Provincia de Entre Ríos. Comedores Escolares. Provincia de Santa Fé: TCSF.

Tribunal de Cuentas de Tierra del Fuego (2019). Informe Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur. Programa: Ministerio de Salud y Desarrollo Social MDS/Comedores Escolares. Auditoría N° 4. Plan 2019. Provincia de Tierra del Fuego: TCTF.

Tribunal de Cuentas de Tucumán (2020). Informe Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria Comedores Escolares. Provincia de Tucumán: TCT.

Tribunal de Cuentas de Formosa (2019). Comedores Escolares. Informe de Auditoría N° 4. Provincia de Formosa: TCF.

Tribunal de Cuentas de La Pampa (2018). Informe de Auditoría. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Provincia de La Pampa: TCLP.

Tribunal de Cuentas de Mendoza (2020). Informe Ministerio de Desarrollo Social. Programa Comedores Escolares. Provincia de Mendoza: TCM.

Tribunal de Cuentas de Neuquén (2019). Informe de Auditoría Comedores Escolares. Provincia de Neuquén: TCN.

Tribunal de Cuentas de San Juan (2019). Informe Comedores Escolares. Provincia de San Juan: TCSJ.

Tribunal de Cuentas Provincia de San Luis (2016). Informe INFAU/398/16. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Auditoría Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Refuerzo Alimentario de Comedores Escolares. Provincia de San Luis: TCSL.

Tribunal de Cuentas de Tucumán (2016). Informe Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria Comedores Escolares. Provincia de Tucumán: TCT.

Tribunal de Cuentas de Catamarca (2020). Programa Nacional de Seguridad Alimentaria. SubPrograma Por la igualdad de Oportunidades. Informe de Auditoría N° 6/2020. Provincia de Catamarca: TCC.

Tribunal de Cuentas de Chaco (2019). Red Federal de Control Público. Ministerio de Desarrollo Social. Auditoría Comedores Escolares. Planeamiento 2019. Provincia de Chaco: TCCH.

Tribunal de Cuentas de Chubut (2019). Plan Nacional de Nutrición y Alimentación Nacional. Comedores Escolares Informe Auditoría Definitivo N° 5/19. Provincia de Chubut: TCCH.

Tribunal de Cuentas de Río Negro (2019). Programa Políticas Alimentarias. Informe. Comedores Escolares. Provincia de Río Negro: TCRN.

Tribunal de Cuentas de Santiago del Estero (2020). Auditoría Operativa N° 07/2020. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Comedores Escolares. Provincia de Santiago del Estero: TCSE.

Tribunal de Cuentas de Misiones (2020). Ministerio de Cultura Educación Ciencia y Tecnología. Auditoría Programa Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Fortalecimiento de las Prestaciones Alimentarias de Comedores Escolares. Informe de Auditoría N° 8. Noviembre 2020. Provincia de Misiones: TCM.