



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS:

**EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y EL VALOR
PÚBLICO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCVELICA - 2018**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

AUDITORIA DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

PRESENTADO POR:

Bach: FIGUEROA MATAMOROS, Yesenia

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

CIENCIAS EMPRESARIALES

MENCIÓN: AUDITORÍA INTEGRAL

HUANCVELICA, PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
(Creado por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: DR. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR, DR. FREDY RIVERA TRUCIOS Y MG. JOHNNY HUARAC QUISPE.

ASESOR: MG. RAMOS SERRANO RUSBEL FREDDY.

De conformidad al Reglamento único de grados y títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU- y ratificado con resolución N° 378-2019-CU-UNH.

El Candidato al GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN AUDITORIA INTEGRAL.

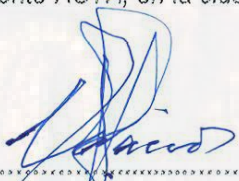
Don, FIGUEROA MATAMOROS YESENIA, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado "EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y EL VALOR PUBLICO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA-2018".

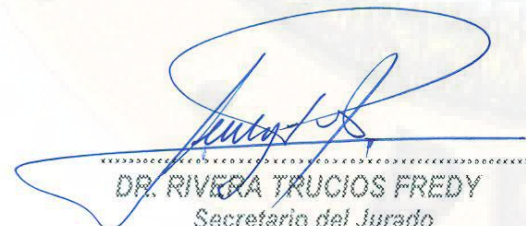
Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado

APROBADO POR UNANIMIDAD

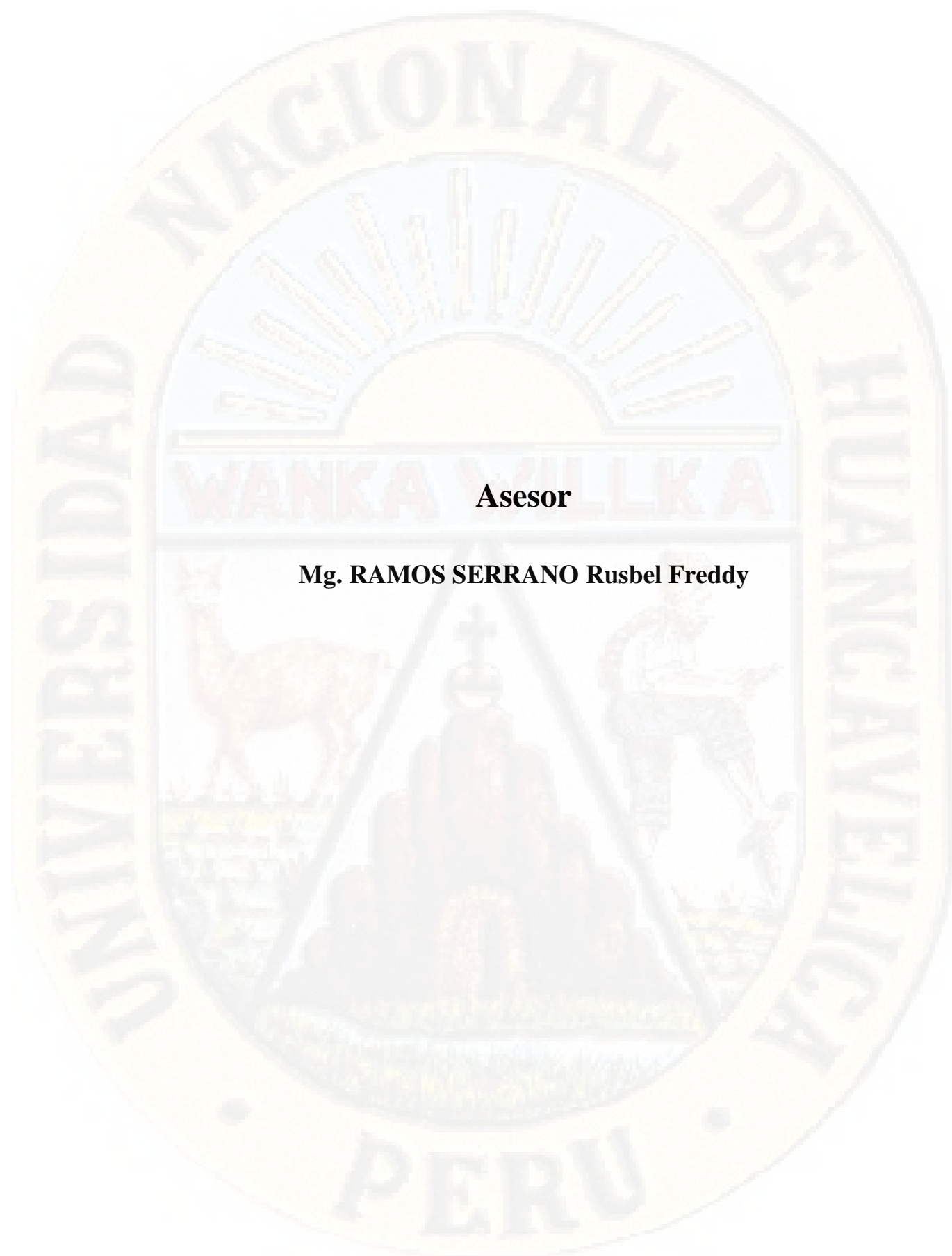
Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 04 días del mes de marzo del año 2020.


DR. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
Presidente del Jurado


DR. RIVERA TRUCIOS FREDY
Secretario del Jurado


MG. JOHNNY HUARAC QUISPE
Vocal del Jurado

Registro N°03



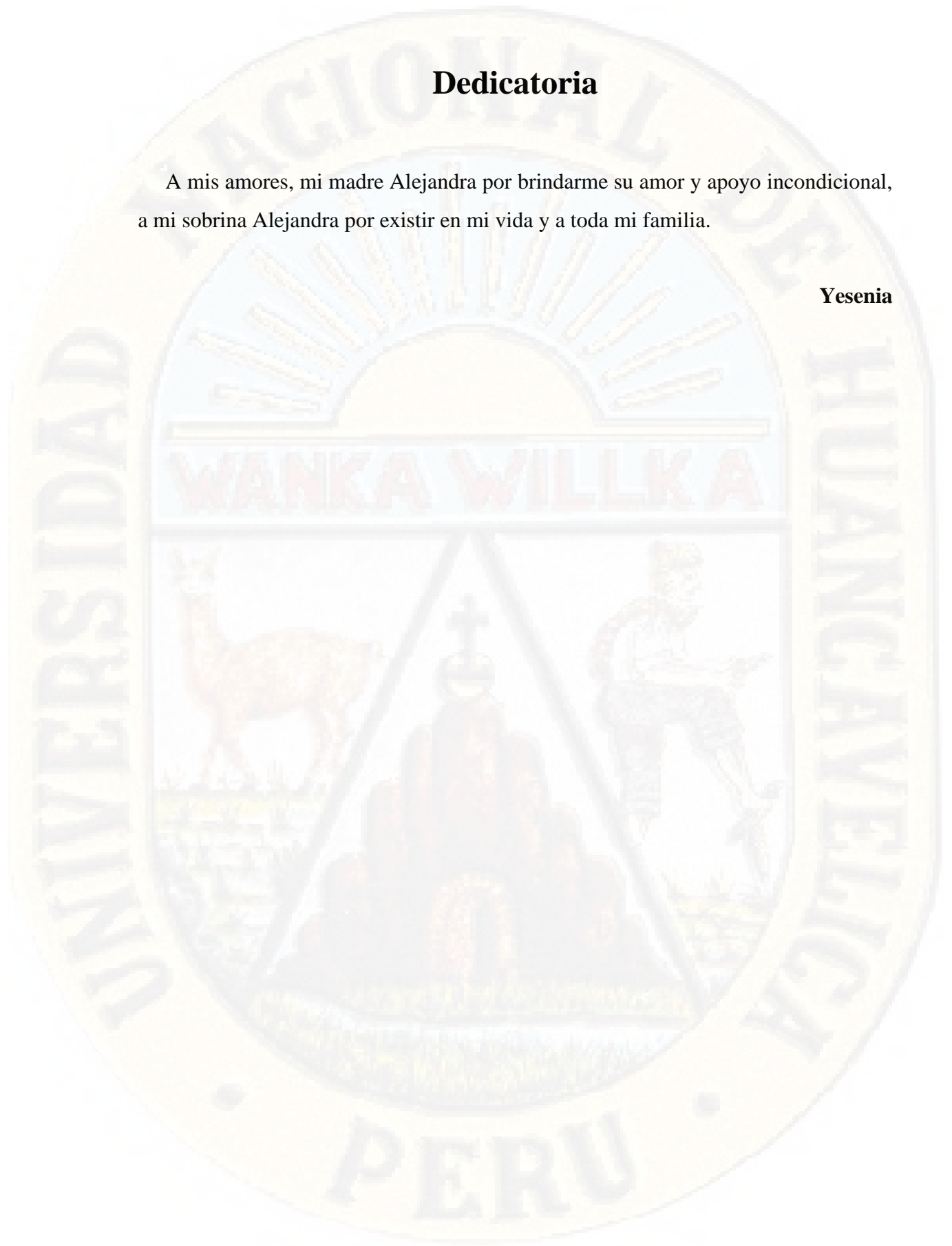
Asesor

Mg. RAMOS SERRANO Rusbel Freddy

Dedicatoria

A mis amores, mi madre Alejandra por brindarme su amor y apoyo incondicional,
a mi sobrina Alejandra por existir en mi vida y a toda mi familia.

Yesenia



Resumen

El trabajo de investigación titulado “El control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2018, parte de la inquietud de conocer ¿De qué manera el control gubernamental se relaciona con el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018?

El objetivo general el cual persigue es: Determinar la relación del control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. Además, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial con el estadístico para correlaciones “r” de Pearson. La intensidad mediante el coeficiente de correlación de “r” de Pearson es $r= 0,655$ que es una relación positiva media. Asimismo, para la contratación de la hipótesis se han empleado el estadístico de t de Student de los resultados a los que se llegaron muestran el rechazo a la hipótesis nula, y la aceptación de la hipótesis alterna donde se manifiesta que: El control gubernamental se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

Palabras clave: Control gubernamental, valor público.

Abstrac

The research work entitled "Government control and public value in the administrative staff of the National University of Huancavelica - 2018, starts from the concern to know how government control relates to public value in the administrative staff of the National University of Huancavelica - 2018?"

The general objective pursued is: To determine the relationship between government control and public value in the administrative staff of the National University of Huancavelica - 2018. In addition, descriptive and inferential statistics were used with Pearson's "r" correlations statistic. The intensity using Pearson's "r" correlation coefficient is $r = 0.655$ which is a mean positive relationship. Likewise, for the hiring of the hypothesis the Student t statistic of the results arrived at have been used to show the rejection of the null hypothesis, and the acceptance of the alternative hypothesis where it is stated that: Government control is significantly related to Public Value in the administrative staff of the National University of Huancavelica - year 2018.

Keywords: Government control, public value.

Índice

Portada	i
Acta de sustentación	ii
Asesor	iii
Dedicatoria	iv
Resumen	v
Abstrac	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Introducción	xi
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Justificación	16
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. Antecedentes internacionales	18
2.1.2. Antecedentes nacionales	23
2.1.3. Antecedentes locales	31
2.2. Bases teóricas	31
2.2.1. Control Gubernamental	31
2.2.2. Valor Público	57

2.3. Definición de términos	76
2.4. Formulación de hipótesis	78
2.4.1. Hipótesis general	78
2.4.2. Hipótesis específicas	78
2.5. Identificación de variables	78
2.6. Operacionalización de variables	79
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Tipo de investigación	81
3.2. Nivel de investigación	81
3.3. Método de la investigación	82
3.3.1. Método inductivo	82
3.3.2. Método analítico	82
3.3.3. Método correlacional	82
3.4. Diseño de investigación	82
3.5. Población, muestra y muestreo	83
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	84
3.7. Procesamiento de recolección de datos	85
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	85
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
4.1. Presentación e interpretación de datos	87
4.2. Discusión de resultados	96
4.3. Proceso de prueba de hipótesis	102
Conclusiones	108
Recomendaciones	109
Referencias bibliográficas	110
Anexos	113
Matriz de consistencia	114
Instrumentos de recolección de datos	116
Base de datos	119

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i>	79
Tabla 2. <i>Resultados del Control Gubernamental</i>	87
Tabla 3. <i>Resultados de las dimensiones del Control Gubernamental.</i>	88
Tabla 4. <i>Resultados del perfil del Control Gubernamental</i>	89
Tabla 5. <i>Resultados del valor público</i>	90
Tabla 6. <i>Resultados de las dimensiones del valor público</i>	91
Tabla 7. <i>Resultados del perfil del valor público</i>	92
Tabla 8. <i>Resultados de la relación categórica del Control Gubernamental y el valor público</i>	96
Tabla 9. <i>Intensidad de la correlación “r” de Pearson</i>	97
Tabla 10. <i>Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas</i>	105

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Definiciones de las intervenciones públicas	69
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor público	73
<i>Figura 3.</i> Cadena de valor: planificación y presupuesto	75
<i>Figura 4.</i> Diagrama del Control Gubernamental	87
<i>Figura 5.</i> Diagrama de las dimensiones del Control Gubernamental	88
<i>Figura 6.</i> Diagrama del perfil del Control Gubernamental	89
<i>Figura 7.</i> Diagrama del valor público	90
<i>Figura 8.</i> Diagrama de las dimensiones del valor público	91
<i>Figura 9.</i> Diagrama del perfil del valor público	92
<i>Figura 10.</i> Diagrama de distribución de puntuaciones Control Gubernamental	93
<i>Figura 11.</i> Diagrama de la distribución de puntuaciones del valor público	94
<i>Figura 12.</i> Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio	95
<i>Figura 13.</i> Diagrama de densidad de la distribución t de Student	104
<i>Figura 14.</i> Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones	105

Introducción

Es importante conocer que en la actualidad el papel que juega la Contraloría General de la República, es de mucha importancia para el desarrollo de nuestro territorio nacional, porque se está estableciendo mecanismos que permitan que las acciones que se establecen en las instituciones públicas debe estar debidamente sustentadas y con evidencias de acuerdo a la normatividad, con las cuales se realizan las actividades en el sector público.

En gran parte de los países a nivel mundial, se menciona que los servicios públicos, no han realizado su trabajo o su funcionalidad principal que es la atención a los intereses y necesidades de la población. Y dentro de las diversas causas de esta falta de atención, es originada principalmente por los actos de corrupción, que se dan en la mayoría de los países, fundamentalmente en Sudamérica, en donde se están implicando a las autoridades, funcionarios y servidores públicos, quienes actúan, sin tener en cuenta las normativas o las prescripciones legales que buscan dar favores a los intereses particulares, pidiendo a cambio, diversas formas de recompensas a los diferentes proveedores, empresas o personas naturales del sector privado que tienen coordinaciones o contratos con el Estado.

Nuestro país, tampoco es ajeno el problema de corrupción, especialmente en el ámbito político, económico y social, ya sea de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, estos aspectos alejan el desarrollo y crecimiento del Perú; como es de conocimiento de toda la población las consecuencias son negativas porque en los últimos años la podredumbre ha cobrado costos muy altos, cuyos efectos desequilibran a la parte económica, sobre todo, abriendo brechas sociales en la población peruana, no tiene mucha confianza en el sistema democrático y que se perdió la moralidad. Por ello se viene evidenciando, que, tanto en el sector público, como el sector privado, observan conductas que no están de acuerdo a los intereses ni a la moral de la población en general; como consecuencia de ello, se ha propiciado en el Perú acciones, ilícitas e irregulares ya sean administrativas y económicas.

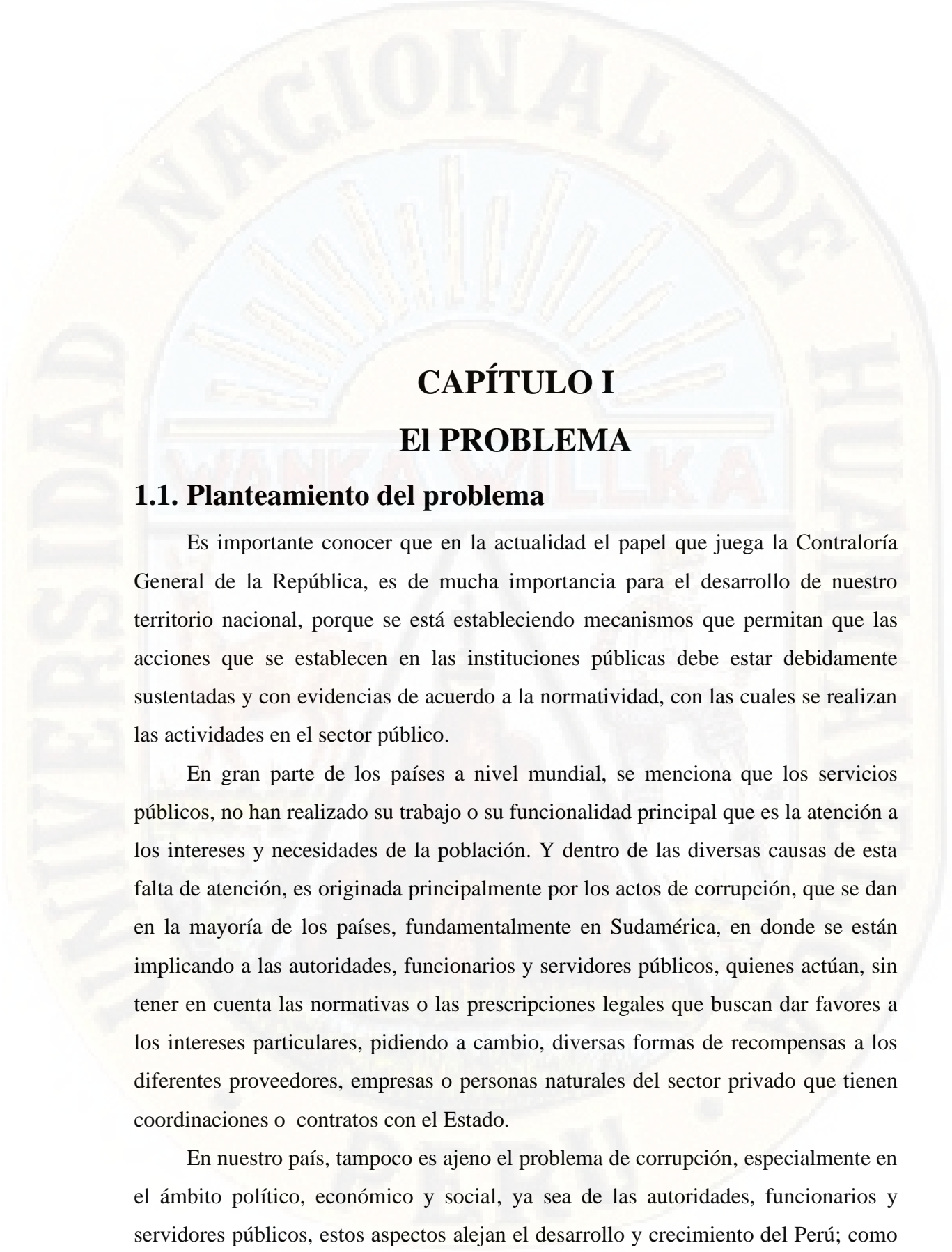
La región Huancavelica, tampoco se salva de esta problemática, de pronto, es necesario establecer estrategias que permitan que las autoridades, funcionarios y

servidores públicos reflexionen sobre sus actitudes laborales que realiza en el sector público y tomar las consideraciones que presenta la Contraloría General de la República para mejorar la calidad de servicio público para buscar el bienestar de la sociedad huancavelicana.

Para efectos de la investigación, la presente investigación consta de 4 capítulos que se describen a continuación:

El capítulo 1, plantea el problema, se formula el problema de la investigación general y específicos, se establecen los objetivos generales y específicos, y se justifica la investigación. El capítulo 2, presenta los antecedentes internacionales, nacionales y locales de la investigación, se revisa la información bibliográfica respecto a las variables para desarrollar las bases teóricas, formulación de hipótesis, se definen los términos básicos y se realiza la operacionalización de las variables. El capítulo 3, presenta la metodología de la investigación, se establece el tipo, nivel, método y diseño de la investigación, se determina la población del estudio y los procedimientos para la muestra, asimismo se explican las técnicas de recolección y procesamiento de datos. Por último, el capítulo 4, aborda la presentación e interpretación de datos, discusión de resultados, proceso de prueba de hipótesis, además se presenta las conclusiones recomendaciones referencias bibliográficas y los anexos.

La investigadora



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Es importante conocer que en la actualidad el papel que juega la Contraloría General de la República, es de mucha importancia para el desarrollo de nuestro territorio nacional, porque se está estableciendo mecanismos que permitan que las acciones que se establecen en las instituciones públicas debe estar debidamente sustentadas y con evidencias de acuerdo a la normatividad, con las cuales se realizan las actividades en el sector público.

En gran parte de los países a nivel mundial, se menciona que los servicios públicos, no han realizado su trabajo o su funcionalidad principal que es la atención a los intereses y necesidades de la población. Y dentro de las diversas causas de esta falta de atención, es originada principalmente por los actos de corrupción, que se dan en la mayoría de los países, fundamentalmente en Sudamérica, en donde se están implicando a las autoridades, funcionarios y servidores públicos, quienes actúan, sin tener en cuenta las normativas o las prescripciones legales que buscan dar favores a los intereses particulares, pidiendo a cambio, diversas formas de recompensas a los diferentes proveedores, empresas o personas naturales del sector privado que tienen coordinaciones o contratos con el Estado.

En nuestro país, tampoco es ajeno el problema de corrupción, especialmente en el ámbito político, económico y social, ya sea de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, estos aspectos alejan el desarrollo y crecimiento del Perú; como

es de conocimiento de toda la población las consecuencias son negativas porque en los últimos años la podredumbre ha cobrado costos muy altos, cuyos efectos desequilibran a la parte económica, sobre todo, abriendo brechas sociales en la población peruana, no se tiene mucha confianza en el sistema democrático y que se perdió la moralidad. Por ello se viene evidenciando, que, tanto en el sector público, como el sector privado, observan conductas que no están de acuerdo a los intereses ni a la moral de la población en general; como consecuencia de ello, se ha propiciado en el Perú acciones, ilícitas e irregulares ya sean administrativas y económicas.

La región Huancavelica, tampoco se salva de esta problemática, de pronto, es necesario establecer estrategias que permitan que las autoridades, funcionarios y servidores públicos reflexionen sobre sus actitudes laborales que realiza en el sector público y tomar las consideraciones que presenta la Contraloría General de la República para mejorar la calidad de servicio público para buscar el bienestar de la sociedad huancavelicana.

Es indispensable que la sociedad en general tenga un concepto diferente respecto a la actuación de la Contraloría General de la República, así como de los diferentes Órganos de Control Institucional de las diversas instituciones del estado, para ello es importante establecer estrategias que permitan que el desempeño que realizan estos órganos de control sean percibidos positivamente por las autoridades, funcionarios, servidores públicos de las diferentes instituciones públicas y sobre todo que se perciba de una manera positiva en la población y/o usuarios, quienes consideren que la atención es de calidad.

En este sentido es necesario establecer si la llamada Calidad de Servicio al Usuario por parte Contraloría General de Republica, Órganos de Control Institucional, en todas sus dimensiones, se puede validar como un Valor Público, de ahí que se plantea el problema en el siguiente termino ¿De qué manera el Control Gubernamental se relaciona con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018?

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el Control Gubernamental se relaciona con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se relacionan los Servicios de Control Previo con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018?
- ¿Cómo se relacionan los Servicios de Control Simultáneo con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018?
- ¿Cómo se relacionan los Servicios de Control Posterior con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación del Control Gubernamental y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de los Servicios de Control Previo y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.
- Determinar la relación de los Servicios de Control Simultáneo y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.
- Determinar la relación de los Servicios de Control Posterior y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

1.4. Justificación e importancia

1.4.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación , es de vital importancia, puesto que podemos establecer de qué manera el control gubernamental en las instituciones públicas, son fundamentadas como un servicio de calidad hacia el personal de las instituciones públicas y los usuarios en general, teniendo en cuenta que existe información valiosísima que nos permite tener conocimientos muy importantes, y así poder establecer si de acuerdo a esa información podemos transformar y sistematizar la atención a los usuarios y el personal de las instituciones públicas por parte de las oficinas de control interno o control gubernamental.

Para poder obtener mayor información, se recurrirá a buscar información en los documentos bibliográficos, artículos científicos, papers y otras investigaciones, que nos permitan establecer y buscar la relación entre nuestras variables de investigación y así poder profundizar el estudio y establecer nuevos conceptos y conocimientos, que nos permitan conocer más a profundidad las variables de nuestro trabajo de investigación.

1.4.2. Justificación práctica

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, estas serán puestas a la aplicación, monitoreo y evaluación en la Universidad Nacional de Huancavelica, y poder mejorar las actividades y funciones en virtud a sus objetivos institucionales y poder determinar que el servicio de calidad brindado por parte de las oficinas de control interno o auditoria interna hacia al personal y usuarios es de mucha importancia y buscar la mejora continua, en el marco de los objetivos que establece la Modernización de la Gestión Pública, y que se pueda fundamentar uno de los pilares de esta modernización y establecer estrategias que puedan cumplir y sobretodo establecer mecanismos donde el control gubernamental sea considerado como un ente que establece ese valor público hacia los usuarios y personal de las instituciones públicas.

1.4.3. Justificación metodológica

Para justificar se hará uso de la aplicación del tipo de investigación, el diseño de investigación y el nivel de investigación, así como la recolección de datos para demostrar la hipótesis de investigación, a través de datos numéricos y resultados estadístico, los cuales serán procesadas e interpretadas para una mejor toma de decisión. Para cumplir con los objetivos establecidos en el presente trabajo investigativo, vamos a empelar una serie de técnicas de investigación, como son los instrumentos de investigación que servirán para medir a los trabajadores y usuarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, respecto a la calidad de atención que brinda la oficina de control interno de dicha institución académica, para ello es necesario aplicar una serie de encuestas, cuestionarios y su procesamiento a través de programas informáticos, buscando relacionar el control gubernamental que ejerce la oficina de control interno de la Universidad Nacional de Huancavelica con el valor público hacia el personal y usuario respectivo.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

- Amoroso R. (2018), en la tesis “*El Control Gubernamental frente a la Titularidad del ejercicio o público de la acción penal*”, investigación realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, para la obtención del Grado de Maestro en Derecho Administrativo, donde el objetivo principal del trabajo de investigación es establecer la valoración de los fundamentos doctrinarios en un marco referencial sobre el papel que juega el control gubernamental en el ejercicio público de la acción penal y en virtud a ello llego a las siguientes conclusiones:

a. Que la acción penal que es considerada a la Fiscalía General del Estado, no depende del pronunciamiento anticipado en la parte administrativa, que por medio de un trabajo realizado por la Contraloría General del Estado, con posibilidades o atribuciones de responsabilidad penal, no es definitivo en un proceso penal, ya que, debe estar sometido a una contradicción, la cual puede ser dejado sin efecto en cualquiera de las etapas procesales, ya sea promoviendo los peritajes, los cuales pueden dejar sin validez el examen especial, que son realizados por los equipos técnicos de la Contraloría. Esto traería como consecuencia, que se dé la ilegalidad de los delitos de peculado y enriquecimiento ilícito, no pudiendo la Fiscalía formular cargos o denuncias de forma inmediata, así tenga los elementos relevantes de los

análisis financieros de las diversas instituciones estatales y privadas.

b. El accionar administrativo que tiene la Contraloría, respecto a las responsabilidades que puedan encontrar en las diversas instituciones públicas, tiene un plazo de siete años, luego transcurrido ese plazo, todos los delitos determinados como peculado y enriquecimiento ilícito, son considerados prescriptos, y pasado ese tiempo, la Fiscalía no podrá determinar una acción penal, porque no estaría cumpliendo con el elemento de procedibilidad, que es legalmente establecido por ley.

c. Es innegable que las funciones de los órganos de control es la correcta, al cuidar y salvaguardar los intereses nacionales; teniendo en consideración que sus acciones principales de los diversos procesos penales, debe estar en relación al respeto a los derechos fundamentales y que estas deben ser iguales todas las partes donde se establece un proceso penal.

d. Los problemas de corrupción, que son considerados importantes y que deben considerarse como un requisito de procedibilidad en función al informe de Contraloría con indicios de responsabilidad penal, al realizar los respectivos controles, además de considerar su accionar, se verá limitado por no poder contar que en el ámbito institucional, por lo que la Fiscalía tiene la atribución de solicitar la información financiera, patrimonial, etc., a nivel internacional con el apoyo de las Asistencias Penales Internacionales.

- Padilla M. (2012), en la tesis “*Valor Público, rol del Estado y diagnóstico institucional en la Dirección de Crédito Prendario DICREP*”, trabajo de investigación realizada para obtener el grado de Maestro, en la Universidad de Chile de la ciudad de Santiago de Chile del país de Chile, donde el objetivo principal del trabajo de investigación es realizar un análisis del rol del Estado en el crédito pignoraticio y el Valor Público institucional, acompañado de un diagnóstico a la gestión de la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP), que permita identificar los problemas más relevantes, así como determinar las potenciales soluciones, surgiendo correcciones y prevenciones que permitan mejorar su gestión, posicionamiento y el logro de sus metas, y cuyas conclusiones son las siguientes:

a. Independiente que el presente estudio está enfocado en el análisis del crédito prendario, principal negocio de la DICREP, como Diagnóstico Situacional de la

organización, es necesario reevaluar, por una parte, las conclusiones del estudio realizado por la Organización de los Estados Americanos Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas PROYECTO BIDAL (Dennis Cheng, Dirección del Proyecto BIDAL, Oficina OEA, Montevideo, Uruguay). Dicho estudio comprende el periodo entre los años 2005 al 2008, requiriéndose actualizar dicho análisis a las gestiones realizadas en el último tiempo.

b. Recordemos que a la DICREP, a partir del año 2000, se le asignaron las nuevas funciones de prestar servicio de remate de los bienes dados de baja por los servicios públicos, de los bienes decomisados y las especies retenidas de acuerdo a los artículos 469 y 470 respectivamente del Código Procesal Penal; las especies incautadas en el marco de la aplicación de la Ley N° 20.000 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas y la Ley N° 19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.

c. La organización carece de una carta de navegación para mejorar la gestión de esta área y prestar así un mejor servicio. Por otra parte, en el área del crédito pignoraticio, es primordial determinar si el monopolio legal del crédito prendario establecido a favor de la DICREP el año 1935 se justifica o no al día de hoy.

d. Las compraventas que se están celebrando contienen el pago de un porcentaje del “valor de la venta de las joyas” por concepto de bodegaje, seguridad, etc., y en su gran mayoría se está haciendo valer por el vendedor (persona que entrega su joya a cambio de dinero) el pacto de retroventa, de ello se puede concluir que existiría una simulación ilícita, ya que se está ejerciendo comercio sobre un crédito prendario disfrazándolo como un contrato de compraventa con pacto de retroventa que generalmente se termina utilizando.

e. Las operaciones que celebra la DICREP, se encuentran reguladas por la Ley de Operaciones de Crédito de Dinero Ley N° 18.010, allí se establece cuanto es el máximo de interés que se permite estipular, que actualmente es un 50% por sobre el interés corriente. El interés corriente y el máximo convencional lo determina mensualmente la SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras), se publica en el Diario Oficial dentro de la primera quincena del mes siguiente y rige hasta la próxima publicación.

f. En resumen, el establecimiento del monopolio legal del crédito prendario en la

DICREP, ha generado con el paso de los años estas situaciones a lo menos anómalas, que no se encuentran afectas a la Ley de Operaciones de Crédito de Dinero y tampoco a lo establecido en la Ley 5.705 de 1935 (monopolio).

- Solís E. (2014), en la tesis *“El Sistema de Control Interno en los procesos de Recaudación y su Incidencia en la Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”*, investigación elaborada para optar el Grado Académico de Magister en Auditoría Gubernamental, en la Universidad Técnica de Ambato en la República de Ecuador, en donde se consideró como objetivo principal es establecer la evaluación de un sistema de control interno para los diversos procesos de recaudación y su influencia en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, con el propósito de obtener información confiable y oportuna, proteger y utilizar adecuadamente los recursos disponibles, todo esto enmarcado dentro de las disposiciones y la normativa aplicable al respecto y cuyas conclusiones son:

a. En lo referente a recursos tecnológicos, no cuentan con un software adecuado para el registro y proceso de datos por lo que no pueden obtener informes oportunos, por ejemplo para emitir un reporte de cartera vencida de un determinado contribuyente, tienen que revisar cada rubro por cada sistema. Con esto se corre el riesgo de cometer errores u omisiones ya que se los consolida en un informe en excel y no se puede contar con un reporte de forma automática ocasionando además demoras. En el plan operativo anual 2013 tienen programado cambiar el sistema informático pero solo se ha cambiado el equipo de cómputo.

b. Para el desarrollo de sus funciones, los empleados se rigen a las disposiciones legales, aunque el orgánico funcional solo indica los informes que debe emitir el departamento de Tesorería, no tienen establecidos manuales de procedimientos por escrito.

c. Dependiendo del rubro que ingresa se emiten facturas o comprobantes de ingresos, en caso de las facturas se controlan siguiendo una secuencia por cada cajero, en el caso de los comprobantes no se controlan por secuencia sino por el número de emisiones. Se tiene que hacer un informe en Excel para presentar los ingresos al final del día por cada cajero.

d. Con referencia a la seguridad del personal y salvaguarda de los bienes a su cargo, los empleados ingresan con contratos caucionados pero no cuentan con seguridades ni controles contra robos, pérdidas, desastres naturales y otros riesgos; además en el área de recaudación hay acceso a personas particulares, lo cual puede ocasionar perjuicio al ser una zona vulnerable de algún tipo de pérdida; en el manejo del dinero, es importante incrementar los controles especialmente en los depósitos, la Sra. tesorera es la que va al banco a realizarlos corriendo los riesgos que esto implica.

e. El cumplimiento del plan operativo se evalúa en periodos trimestrales a nivel de directores y jefes departamentales además se realizan reuniones mensuales con el Sr. Alcalde Cantonal para este propósito; en el caso de evaluaciones al personal se realizan anualmente; en el área de recaudación se realizan evaluaciones mensuales para verificar el cumplimiento de la programación presupuestaria.

f. Se aplican las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, se considera la experiencia y el perfil de los funcionarios para ocupar estos cargos. No cuentan con manual de procesos que especifiquen las funciones y los pasos a seguir en los procesos de tesorería.

g. Los ingresos se controlan mediante la emisión de comprobantes de pago a los usuarios, a su vez los cajeros realizan informes en el que resumen los ingresos diarios, estos pasan a la tesorera quien coteja la información de los reportes con el efectivo y procede a hacer el depósito.

- Lucin C. (2012), en la tesis *“Sistematización de los procedimientos en la planificación preliminar y específica para los exámenes de auditorías internas en una entidad pública y base para la toma de decisiones”*, investigación elaborado para obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas con la especialidad en Sistemas de Información Gerencial, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en la República de Ecuador, donde se determinó como objetivo general el de cuantificar la percepción que tiene los auditores internos sobre los procesos de sistematización y establecer el tipo de sistema se requiere para hacer una auditoría eficiente y eficaz y donde las conclusiones fueron las siguientes:

a. La auditoría interna, ha tomado mucha importancia, porque se considera como un examen analítico y crítico que está sometido en los movimientos de la política, peor

aún, si las mismas unidades de control, no consideran como parte legal a las “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas”, y se consideran como un sistema autoritario.

b. Es importante señalar que, en las instituciones públicas, la disciplina considerada importante es la auditoría gubernamental, y para ello es necesario considerar el principio de sistematizar, y que debe establecerse que un sistema de ideas de pensamiento y sus respectivas prácticas, manifiesten intolerancia, imposición, dogmatismo desde un punto de vista verdadero y se considere la no calificación del quien no lo puede compartir.

c. Hay que entender que realizar la sistematización, lograría establecer la relación entre las diversas etapas, que se puede dar en un determinado proceso de auditoría gubernamental: donde se puede determinar y considerar cuales elementos, son determinantes y porqué son determinantes, y cuáles elementos son significativos y porque son significativos. Esto permite dar una explicación, una justificación y lograr demostrar la validez de una acción concreta de la auditoría gubernamental, por ello, daría como resultado final y el cumplimiento con los principios básicos de su actividad que son la objetividad y la imparcialidad. Esta sistematización, trae consigo un concepto respecto a los planes teóricos las cuales son redefinidas desde la práctica hasta buscar nuevos conocimientos, y que estas nuevas competencias, se deben difundir y confrontarlos con otras experiencias.

d. Además se concluye que la unidad de control del IESS contará con un portal interno, el cual tendrá como propósito de hacer conocer los procesos de la Auditoría Gubernamental, considerarse como un Gestor Documental y Portal informativo, que fundamentalmente buscará ahorrar tiempos e se podrá incrementar el potencial productivo de los auditores internos, con la automatización de los diversos procesos que se tendrán que aplicar y considerar en la toma de decisiones que estarán basados en función a indicadores y reportes que emite el sistema, además de poder reducir los costos que puedan originar su impresión.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- Quispe L. (2017), en el trabajo de investigación titulado “*Control Gubernamental y Contrato Administrativo de Servicio en el Gobierno Regional de*

Ancash - 2017”, investigación realizado para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo Lima, donde el objetivo central es establecer cuál es la relación que existe entre la variable Control Gubernamental y la variable Contrato Administrativo de Servicios (CAS), en el Gobierno Regional de Ancash - 2017, y las conclusiones que determino el investigador son las siguientes:

a. Se concluye que la relación entre las variable materia de estudios como los contratos administrativos de servicios (CAS) y el control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, arroja una correlación de $Rho=0.569$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$).

b. De la misma manera, respecto a la variable contratos administrativos de servicios (CAS) y la dimensión supervisión del control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, la correlación es baja, de acuerdo a $Rho=0.389$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$)

c. Con relación a la existencia de una relación entre los contratos administrativos de servicios (CAS) y la vigilancia del control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, podemos afirmar que existe una relación positiva baja, debido a que su correlación es de $Rho=0.480$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$)

d. Finalmente, la relación entre la variable contratos administrativos de servicios (CAS) y la dimensión verificación de la variable control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, arroja un $Rho 0.355$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$)

- Suarez M. & Chumacero E. (2017), en la tesis “*La Articulación de los SAE y la Generación de Valor Público*”, investigación realizada para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, en la Universidad Del Pacifico en la ciudad de Lima- Perú, y donde el objetivo central está alineado al árbol de objetivos donde se realiza una propuesta para promover las articulaciones de los SAE y generar efectos positivos en la generación de valor público y cuyas conclusiones que determinaron los investigadores son las siguientes:

a. La gestión pública en el país, considera la normativa y los diferentes procesos, se están implementando al nuevo enfoque de la NGP, y en donde se considera la incorporación del modelo de la gobernanza pública. Eso explica el por qué los SAE,

siendo considerados como instrumentos que fueron diseñados por la NG, para que fueran herramientas gerenciales, han sido establecidas y aplicadas en base a enfoques latamente burocráticos.

b. La gestión pública se aplica utilizando los SAE de la planificación, de las inversiones, de los presupuesto y de las contrataciones⁶⁴, además los SAE están definidas en la LOPE, que ayuda a entender los diversos sistemas de gestión, esto se da más evidente en el SNIP y en el presupuesto.

c. La gestión pública debe aplicar los SAE de la planificación, de los presupuestos, de las contrataciones, de las inversiones, con la única finalidad de poder generar el valor público y para ello es necesario que los instrumentos de gestión, logren permitir, discreción en la toma de decisiones y así poder evitar el uso discriminado de las programaciones o asignación de los recursos.

d. Dichos SAE tienen limitaciones, objetivos distintos y normas contradictorias que afectan a los otros SAE. Dada la teoría de sistemas y su aplicación concreta a la relación entre los SAE, las acciones de un SAE no solo le afectan a sí mismo. Al interrelacionarse con otros sistemas, los afecta y es afectado por estos también. Además, los SAE son afectados y afectan los procesos de diseño e implementación de las políticas públicas, con efectos en la oportuna prestación de los servicios públicos.

e. Además, los SAE, no se articulan con los sistemas funcionales, sino que se regulan y logran funcionar al margen de los objetivos de las políticas que el Estado persigue.

f. Los SAE no están articulados, y en consecuencia generan duplicaciones, las ineficiencias así como los espacios para la corrupción, las SAE al tener diferentes normas, diferentes órganos, conceptos y finalidades, es considerada también difícil su actuación como una maquina única.

g. La articulación de los SAE permite, al responsable de la gestión, poder considerar los recursos a la generación de valor público, y que estén buscando la consecución del logro, y evitar duplicaciones de plazos y costos.

h. El espacio actual para probar los mecanismos de articulación y establecer las características de replicable y escalable de las mejores prácticas es la Unidad de Cumplimiento de Gobierno (*Delivery Unit*) de la PCM. Vistos y analizados los

resultados de la observación y de la elaboración de los árboles de causas y efectos, así como de los objetivos, las entrevistas a especialistas y el análisis de involucrados, consideramos que la propuesta de articulación de los SAE debe responder a la experiencia en un Centro de Gobierno (Unidad de Cumplimiento) que permita la articulación no solo de los SAE, sino de estos con las políticas y programas de Gobierno.

i. El uso de los SAE en los diferentes procesos, ha distorsionado al SAE de control, que busca estar fortalecido en su papel fiscalizador y de promotor de la calidad y la integridad.

- Vidal J. (2017), en la tesis *“El Control Simultáneo como nuevo enfoque de la Auditoría Gubernamental, en la Gestión de Proyectos de Inversión Pública, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao”*, tesis realizado para optar el Grado de Maestro en Contabilidad, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad de Lima - Perú, el objetivo principal de la investigación es establecer, si el control simultáneo, incide en la gestión de proyectos de inversión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao 2011-2016, las conclusiones de la investigación realizada son:

a. Los datos obtenidos como producto del estudio permiten, establecer que la identificación de las posibles deficiencias, permite el factor de mitigación de riesgos.

b. Los datos obtenidos y luego puestos a prueba, permiten considerar que las actividades de evaluación de los diversos procedimientos administrativos, permitirán mejorar el nivel de los cumplimientos de los objetivos y metas.

c. Los datos obtenidos que se obtuvieron, nos permitirán determinar, que el factor del nivel de alertas que se formularon, va a influir en la mejora del nivel de estrategia utilizada.

d. Se ha concluido que el nivel de riesgos influye en el nivel de evaluación de proyectos.

e. Se ha concluido que la evaluación de los respectivos informes de auditoría, permite mejorar los niveles de eficiencia en la gestión de proyectos.

f. Los datos obtenidos y contrastados, nos permiten concluir, que las recomendaciones de auditoría, influyen en la implementación del control interno.

g. En conclusión, se ha determinado que el control simultáneo, incide favorablemente en la gestión de proyectos de inversión pública, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao 2011-2016.

- Barbaran G. (2015), en el trabajo de investigación titulado “*La Auditoría Gubernamental y su Incidencia en el desarrollo de la Gestión de las entidades públicas en el Perú*”, investigación presentada para la obtener el Grado Académico de Doctor en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad San Martín de Porres de la ciudad de Lima, República del Perú, donde el objetivo principal es determinar de qué forma la Auditoría Gubernamental incide en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú 2013 - 2014, y las conclusiones son las siguientes:

a. Los datos obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de medición permitieron establecer que la auditoría financiera - presupuestal incide favorablemente en la evaluación de los planes operativos de las entidades públicas.

b. Los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis respectiva permitieron comprobar que la auditoría de desempeño influye en la evaluación de los objetivos y metas planificados por las entidades públicas.

c. Los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis respectiva permitieron establecer que las auditorías de cumplimiento influyen en la mejora de la economía, eficacia y eficiencia de las áreas operativas de las entidades públicas.

d. Los datos emergentes del trabajo de campo permitieron determinar que la evaluación del control interno incide en la optimización del nivel estrategias utilizadas en las entidades públicas.

e. El análisis de los datos ha demostrado que el seguimiento de las recomendaciones emergentes de las acciones de control influyen en el ordenamiento administrativo presupuestal de los recursos presupuestarios.

f. Los datos analizados permitieron verificar que la calidad de los informes de auditoría permiten mejorar la toma de decisiones en las entidades públicas.

g. En conclusión, se ha determinado que la Auditoría Gubernamental incide positivamente en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú, 2013-2014.

- Brachowicz A. (2011), en el trabajo de investigación titulado “*El servicio*

de atención al ciudadano en las Audiencias Vecinales de la Municipalidad de Miraflores para la Generación del Valor Público”, investigación realizada para optar el Grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, investigación realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, y cuyo objetivo general es investigar el servicio de atención al ciudadano en las Audiencias Vecinales de la Municipalidad de Miraflores durante el año 2011 y en identificar los factores relevantes que hicieron posible que dicha política genere Valor Público, siendo satisfactoria para los usuarios, llegando a realizar las siguientes conclusiones:

- a.** En el segundo capítulo se ha podido constatar que las Audiencias Vecinales con el Alcalde en la Municipalidad de Miraflores consisten en una política de comunicación directa y abierta entre autoridad y ciudadanos sin intermediarios, tal como se planteó en nuestra hipótesis 1.
- b.** En el tercer capítulo, se ha podido notar que la práctica de las Audiencias Vecinales no es un fin en sí misma. Es decir no finaliza cuando el vecino se retira después de haber hablado con el Alcalde, sino que, por el contrario, recién empieza una serie de procedimientos y acciones al interior de la Municipalidad para lograr la resolución de la problemática presentada por el vecino.
- c.** Los elementos y procesos de la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales que contribuyen a la generación de valor público, son: La transparencia de la práctica, que impide que se generen situaciones fuera del marco de la ley y sensibiliza al ciudadano respecto a la necesidad de respetar las normas y la institucionalidad pública. La coordinación intergerencial de manera horizontal y fluida que asegura la adecuada organización del equipo funcional para la resolución de los casos presentados por los vecinos. El liderazgo y la cultura organizacional que está enfocada a servir a los vecinos permanentemente y con calidad es otro factor importante que presenta la Municipalidad de Miraflores que ayuda a lograr que los casos presentados por los vecinos sean resueltos en un corto tiempo. La comunicación permanente con el vecino que constituye un factor trascendental para asegurar el éxito de la práctica pues independientemente de que el caso haya sido resuelto, la Municipalidad de Miraflores busca generar el diálogo con el vecino y apunta a mantenerlos informados permanentemente. La sostenibilidad de la práctica

que promueve que las administraciones futuras continúen con el sistema de atención directo entre el Alcalde y funcionarios, fortaleciendo los lazos y acercando a la comunidad al quehacer municipal. Estos elementos y procedimientos descritos en el tercer capítulo, coinciden con la hipótesis 2, planteada al inicio de la investigación pues la transparencia y la coordinación intergerencial, así como cumplir con los vecinos, contribuyen a la generación de valor público.

d. En lo que respecta a la hipótesis 2, de acuerdo con lo anteriormente descrito, se ha podido constatar que no solamente la transparencia y la coordinación intergerencial son importantes sino también la permanente comunicación con los vecinos, que va más allá de cumplir con los vecinos, pues, además, no siempre se logra la satisfacción de los vecinos al no obtener el resultado planteado.

e. En el capítulo cuarto se han analizado algunos casos que pueden graficar el resultado de la política de atención al ciudadano en términos de valor público. De esta manera, se han mostrado resultados cuantitativos en donde se señala que la mayoría de casos presentados están siendo cumplidos de acuerdo a la solicitud de los vecinos y resultados cualitativos que muestran cómo se está generando valor público a través de esta práctica.

f. Los tres objetivos planteados en los capítulos señalados conllevan al cumplimiento de la verificación de las hipótesis, lo que hecho que sea posible corroborar que la hipótesis general planteada al inicio de la investigación, es correcta. Es decir, la política de atención al ciudadano de la Municipalidad de Miraflores consiste en la suma de una serie de procedimientos interrelacionados y coordinados que permiten que su implementación sea efectiva y eficiente, contribuyendo a la generación de valor público.

g. Por otro lado, se ha identificado que la coordinación intergerencial es un factor trascendental para el cumplimiento eficiente de la práctica. Esto sin embargo, no asegura la sostenibilidad de la práctica puesto que los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de Miraflores no tienen estabilidad laboral en dicha institución y si bien pueden llevarse el knowhow a otras instituciones, no se asegura el mantenimiento de este sistema en la misma Municipalidad de Miraflores. Resulta necesario entonces, que el personal estable de la municipalidad sea capacitado en la coordinación horizontal con la visión primordial de atender al vecino.

• Cabezas J. (2015), en la tesis titulado “*La Auditoría de Cumplimiento y su Incidencia en la Gestión Pública del Centro Vacacional Huampani - Chosica - Lima 2014*”, trabajo de investigación elaborada para obtener el Grado Académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas con Mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial, realizada en la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú, donde el objetivo central es establecer si la auditoría de cumplimiento influye en la gestión del Centro Vacacional Huampani - Chosica - Lima 2014 y cuyas conclusiones son las siguientes:

a. Los resultados que se obtuvieron en la investigación, nos hacen concluir que el control posterior realizado por la auditoría de cumplimiento, influye en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad.

b. Se concluye que las técnicas y procedimientos de auditoría, tiene influencia en la evaluación de la eficacia, de la eficiencia y de la economía en el Centro Vacacional Huampaní.

c. Se concluye que la evaluación del Sistema de Control Interno va a influir de forma positiva en la planificación de las diversas actividades que realiza el Centro Vacacional Huampaní.

d. Además, las recomendaciones de los informes de auditoría, también va a incidir en el nivel de organización que tiene el Centro Vacacional Huampaní.

e. Concluye que el control de operaciones tiene mucha influencia en la calidad de servicios que brinda el Centro Vacacional Huampaní

f. Se llegó a la conclusión que los instrumentos de fiscalización van a incidir en la evaluación de la estrategia empresarial que se implanta en el Centro Vacacional Huampaní.

g. Finalmente, se ha considerado que la auditoría de cumplimiento influye de forma favorable en la gestión que realiza el Centro Vacacional Huampaní. Lurigancho Chosica – Lima 2014.

• Castilla J. (2015), en la tesis “*El Valor Público en 03 Programas Presupuestales de Gestión por Resultados de los Sectores Desarrollo Social, Educación y Empleo, de acuerdo a la Matriz Lógica del Anexo 2 - 2014*”, trabajo de investigación elaborado para optar el Grado Académico de Magister en Gestión

Pública, en la Universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Lima - Perú, y cuyo objetivo principal es verificar que componentes del Valor Público están asociadas a los Objetivos del Programa Presupuestal con Enfoques de Gestión por Resultados, en los ministerio de Desarrollo Social, Educación y Empleo, en función a la Matriz Lógica del Anexo 2 - 2014.

Este trabajo de investigación, tuvo como principal herramienta al diseño de teoría fundamentada, en la forma de estudio documental, que nos admitió realizar un análisis del diseño de la lógica vertical de la columna de objetivos de la Matriz Lógica de los Programas Presupuestales seleccionados. Al final del desarrollo del trabajo investigativo, se logra concluir, que efectivamente existe certeza bastante importante, para poder afirmar que el Valor Público, se puede verificar en la Matriz Lógica de los Programas Presupuestales con enfoque de gestión por resultados, de los diversos ministerios materia de estudio, como son de desarrollo social, de educación y de empleo, en función al Anexo 2 – 2014, pero que se tiene que realizar ajustes en las evidencias de los diversos componentes que considera el Valor Público, como son los servicios, los resultados y sobre todo la confianza, que se tiene en el diseño de los Programas Presupuestales.

2.1.3 Antecedentes locales

En la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Empresariales y en general en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, no se encontró trabajos de investigación referente a las variables de investigación.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Control gubernamental

2.2.1.1. Definición del control gubernamental

Según la Contraloría General de la República (2014), define que:

Es la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes

de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes (p. 19).

El control gubernamental se da de forma interna y externa y que su mejora es un proceso que se da de forma integral y constante.

Según la CGR (2014), el control interno es “la acción que utiliza la propia entidad pública con la finalidad, de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente”.

Para la Contraloría General de la República (2014), menciona que el control externo es:

El conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado.

De acuerdo al Art. 6° de la Ley N° 27785, el Control el control gubernamental se clasifica en función de quién lo ejerce, en control interno y externo, y en función del momento de su ejercicio, en control previo, simultáneo y posterior, asimismo, constituye un proceso integral y permanente, que tiene como finalidad contribuir a la mejora continua en la gestión de las entidades; así como en el uso de los bienes y recursos del Estado.

Según Márquez Gómez Daniel (2012), define el control gubernamental como el que dirige la evaluación, los indicadores y los objetivos específicos de mayor interés para el país, al momento de realizar el control, teniendo en consideración los problemas que puedan aquejar a la gestión Pública. Además, nos refiere que el poder cumplir con las funciones estatales que han sido encomendadas al organismo controlado.

Los resultados de una gestión económica, promueven el control interno, Márquez considera que a partir de la sistematización de todos los elementos que definen al control gubernamental, se realiza la verificación por las diversas comisiones de trabajo que se constituyen con la participación de entidades de la

Administración Central del Estado, por otro lado permitirá hacer la evaluación del cumplimiento de la políticas de gobierno y el cumplimiento del plan y los presupuesto considerados por los organismos de la Administración del Estado y por las entidades públicas.

Según el Consejo Nacional de Descentralización, menciona que el Control Gubernamental es la supervisión, vigilancia, verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

De acuerdo a la Ley N° 27785, el control gubernamental, viene a ser el proceso integral y constante, donde el control interno, considera un conjunto de acciones, que realizan de forma previa, de forma simultánea y que se realicen la verificación posterior que realiza la institución que están sujetas a los controles respectivos, cuyo fin, es que la gestión de los recursos, de los bienes y de las diferentes operaciones se realice de forma correcta y eficiente, donde su accionar es previo, es simultáneo y luego posteriormente, además, de considerar un conjunto de políticas, conjunto de normas, conjunto de métodos y procedimientos técnicos aplicables por la Contraloría General de la República.

La Secretaría de Gestión Pública - SGP (2016) define al Control Gubernamental como:

El proceso integral y permanente que se da en función de quien los ejerce y que puede ser interna en donde su ejercicio compete a autoridades, funcionarios, servidores de las entidades y la oficina de control interno donde realiza su labor de control simultáneo, posterior y externo, por ser considerado como un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, y en donde se realiza fundamentalmente mediante acciones de control selectivo y posterior y el otro proceso es en función del momento de sus ejercicio, que pueden ser previo y simultáneo que

se determina taxativamente por la Ley N° 27785 o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad o interferencia en el control posterior que corresponda y el posterior que se realiza la auditoría financiera, auditoría de desempeño, auditoría de cumplimiento y otros que se establezcan.

2.2.1.2. Dimensiones del control gubernamental

Las principales dimensiones que comprende el Control Gubernamental son importantes y primordiales para lograr establecer las formas de control gubernamental en las diferentes instituciones públicas y que establecerán los cambios en el tratamiento de la función pública con las mejoras de trabajo, las dimensiones que se consideran son:

2.2.1.2.1. Servicios de control previo

De acuerdo a la Contraloría General de la República (2014), lo define como “aquél que realiza exclusivamente la Contraloría General con anterioridad a la ejecución de un acto u operación de una entidad, de acuerdo a lo establecido por norma legal, a fin de emitir un resultado de acuerdo a la materia del requerimiento de la entidad solicitante”. Las acciones del control previo, son los que realizan la CGR con anterioridad a la ejecución de un acto u operación de una entidad, y cuya finalidad es dar un resultado, de acuerdo a lo que realiza la entidad solicitante del servicio.

Las formas de modalidades del control previo son consideradas fundamentalmente en dos:

- ✓ Otorga la autorización previa en la ejecución y en los pagos de los presupuestos adicionales que se dan en las obras públicas en las prestaciones de supervisión, que están consideradas en las normas.
- ✓ Informar anticipadamente las operaciones que pueden comprometer el crédito o la capacidad financiera del Estado, que son tratados en las negociaciones en el país o en el exterior.

De acuerdo a diversas directivas como la Directiva N° 011-2016-CG/GPROD, realizan el Servicio de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Obra, la Directiva N° 012-2016-CG/GPROD Emisión del Informe Previo establecido por el literal l) del artículo 22 de la Ley N° 27785, donde se establece los requisitos y el proceso de emisión del Informe Previo que corresponde a la CGR, para el caso de las operaciones que comprometan el crédito o la capacidad financiera del Estado.

La Directiva N° 002-2009-CG-CA “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional”, hacen mención de que el control preventivo es un tipo de control gubernamental que está orientado a prevenir que la entidad cometa errores o se desvíe de sus actividades, o que impidan la correcta ejecución de determinadas actividades, por tanto la CGR será el colaborador de la entidad pública, en la promoción de la transparencia, ser probo y dar cumplimiento de la norma respectiva, donde el resultado, será oportunamente comunicado al responsable de la institución pública o quien haga sus veces, y donde el fin es disponer de las correcciones necesarias.

Por lo que, la función fundamental del Control Preventivo, viene a contribuir en la optimización de la gestión de la entidad pública, del control interno y de los sistemas administrativos.

Por otro lado, el manejo y aplicación del control gubernamental, logra facilitar a tomar decisiones sin que se pueda interferir los diversos procesos de dirección y gerencia; además de considerar los antecedentes para realizar el control posterior que corresponda. Es entendido que el realizar el control preventivo, se realiza de oficio, de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República, por una norma expresa o por solicitud escrita del titular de la entidad pública o quién haga sus veces; y esto se realizará de acuerdo a las diferentes formas, ya sean antes o durante las actividades de operaciones que están a cargo de la entidad. Puede la Contraloría General de la República, designar o poder encargar a otro órgano del sistema, realizar el trabajo del control preventivo, en ese caso, el Órgano de Control Institucional, como órgano del Sistema Nacional de Control, tiene la competencia de realizar el control preventivo en la entidad pública, dentro de la normativa que se establece en las disposiciones realizadas por la Contraloría General de la República,

con la finalidad de lograr la contribución de mejorar la gestión, sin la necesidad de comprometer el ejercicio del control posterior.

2.2.1.2.2. Servicios de control simultáneo

Respecto a los servicios de control simultáneo, de acuerdo al definido por la Contraloría General de la República, “son aquellos actos, hechos o actividades de un proceso en curso, que tiene como objetivo alertar sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de los objetivos de la entidad y que esto se lleva a cabo conforme a las modalidades que determine la Contraloría”.

De acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 115-2019-CG del 28 de marzo de 2019, se hicieron algunas modificaciones con respecto a las normas de servicios de control simultánea, que lo conceptualizan como “el examen que se hace de forma objetiva y sistemática de los hitos de control o las actividades de un proceso en curso, con el objeto de identificar y comunicar oportunamente a la entidad o dependencia la existencia de situaciones adversas, para la adopción de las acciones preventivas y correctivas que corresponda, contribuyendo de esta forma a que el uso y destino de los recursos y bienes del Estado se realice con eficiencia, eficacia, transparencia, economía y legalidad”

Establecer que el control simultáneo, se llevado o ejecutado por la Contraloría General de la República y por los diferentes Órganos de Control Institucional de todas las instituciones públicas que están inmersas al control de parte del Sistema Nacional de Control, cuya finalidad es contribuir de forma oportuna, con las diversas acciones, de forma correcta, eficiente y que sea transparente, respecto a la utilización y manejo de los recursos y bienes que tiene el Estado Peruano.

El servicio de control simultaneo, es aquello donde se tiene en cuenta los actos, los diferentes hechos o las diferentes actividades de un proceso que se está llevando a cabo, que corresponde a una determinada gestión de una entidad pública, la cual está sujeta a realizarse un control gubernamental , con la finalidad de hacer conocer de forma oportuna a la entidad pública, respecto a la posible existencia de actos o acciones que puedan poner en riesgo la gestión o los resultados de los objetivos institucionales, y poder establecer posibles estrategias por parte de la institución para el tratamiento de los mismos.

Hay que manifestar que realizar el ejercicio del control simultáneo, no contempla la posible injerencia en los diversos procesos de dirección y gerencia que se hace a la administración de la entidad, no establece la conformidad de las acciones de la gestión, ni tampoco puede limitar el ejercicio del control posterior, por encargo de los órganos del Sistema, en consecuencia, el control simultáneo se realiza de forma selectiva.

Por otro lado, la Contraloría General de la República, en su función o papel sancionador, tiene el deber de realizar el inicio del procedimiento sancionador, de acuerdo a lo que establece la comisión de las infracciones, en las que pudieron incurrir los funcionarios y servidores públicos, durante los procesos del control simultáneo.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (2014), el servicio de control simultáneo es:

Aquel que se realiza a los actos, hechos o actividades de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad sujeta a control gubernamental, con el objeto de alertar oportunamente al titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de sus objetivos a fin de que la entidad defina las acciones que correspondan para el tratamiento de estos y que el ejercicio del control simultáneo no conlleva a la injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad y que no supone la conformidad de los actos de la gestión, tampoco limita el ejercicio del control posterior' por parte de los órganos del Sistema.

Además de establecer que ese control simultáneo, se realiza de una forma selectiva, de acuerdo a las diversas modalidades que se establecen en la directiva, y en función a los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República y que estas se ejecutan en función a lo determinado en el art. 9 de la Ley N° 27785.

2.2.1.2.3. Servicios de control posterior

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, menciona que el control posterior es “el examen especial que verificará, estudiará y evaluará las actividades de la gestión financiera, administrativa, operativa y de medio ambiente con posterioridad a su ejecución, para formular el correspondiente informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, el mismo que ayudará a fortalecer el control interno de la entidad pública y a la máxima autoridad en la toma de decisiones”.

Además, la Contraloría General de la República (2014), menciona que el control posterior:

Ayuda a efectuar oportunamente los correctivos y acciones necesarias en la administración de la institución, para evitar que la desviación administrativa o perjuicio sea mayor, y que se pueda identificar y sancionar a los responsables, según el caso amerite y que algunas veces el resultado del control posterior indica responsabilidad civil y presunción o indicio de responsabilidad penal, pero que los responsables o involucrados en el examen especial no se encuentran en el país y, por lo tanto, toda la documentación recopilada queda en el archivo de la entidad, en la Fiscalía y en la Contraloría, sin que se haga efectiva su aplicación, por ello es necesario que se disponga la prohibición de la salida del país a todos los funcionarios públicos hasta dos años después de haber desempeñado el cargo, incluyendo a los de elección popular de mayor y menor jerarquía; a fin de que se haga efectiva la responsabilidad determinada en el control posterior de los recursos y fondos del Estado.

Los servicios que se consideran en el control posterior son:

- **Auditoría financiera**, de acuerdo a la Contraloría General de la República (2014), menciona que la auditoría financiera:

Es el examen a los estados financieros de las entidades, que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera y que tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los

estados financieros; constituyéndose igualmente en una herramienta para la rendición de cuentas y la realización de la auditoría a la Cuenta General de la República, además incluye la auditoría de los estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria”.

- **Auditoría de desempeño**, según la Contraloría General de la República (2014), menciona que la auditoría de desempeño:

Es el examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano y que se orienta a la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas y donde su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno.

- **Auditoría de cumplimiento**, la Contraloría General de la República (2014), menciona que la auditoría de cumplimiento:

Es el examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado y tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permiten optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

- Otros que determine la CGR, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional, como la Resolución de Contraloría N° 115-2019-CG de fecha 28 de marzo de 2019, que modifica el literal b. del numeral 1.17 y la Sección VI “Normas de Servicios de Control Simultáneo”, de la misma forma se modificaron el literal c. del numeral 1.17 de la Sección I. Marco Conceptual y el numeral 7.3 de la

sección VII. Normas de Servicios de Control Posterior de las Normas Generales de Control Gubernamental, aprobando la Directiva N° 007-2019-CG/NORM “Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad”

2.2.1.3. Importancia del control gubernamental

Es importante la Contraloría General de la República, porque realiza en el Estado peruano, la supervisión y la verificación de las diversas labores que realizan los servidores públicos, realizan la verificación de la elaboración de los presupuestos, las entregas y almacenamiento de bienes, la elaboración de las diversas programaciones y otras que son consideradas como las principales acciones que realiza la Contraloría en las instituciones públicas y que estas deben ser llevadas de una forma eficiente.

El control gubernamental, debe ser considerado como una acción de simple cumplimiento de las actividades que realizan los servidores públicos, la finalidad que tiene las diversas entidades del Estado, es realizar servicios de calidad para la población en general y por tanto, el responsable ya sean funcionarios o servidores públicos, conocen todo lo concerniente al control gubernamental y tendrá conocimiento que lo que busca este control es contribuir al buen manejo de los procedimientos que se dan en el sector público, un responsable o trabajador de las entidades del estado, debe conocer cuáles son sus principales actividades que realiza, además de conocer cuáles son las acciones que realiza la Contraloría o la oficina de control institucional de la entidad, y como realiza su evaluación del desempeño laboral de cada trabajador del sector público.

El control gubernamental no solo es una actividad, su ente rector en el Estado Peruano, es la Contraloría General de la República, además hay diversos tipos de control, que se aplican en los diferentes niveles de gobierno, considera como principales valores a la transparencia y a la eficiencia, las cuales impulsa en su labor y al Estado en general mediante los servidores públicos, y lograr establecer la mejora en la atención hacia la colectividad o población. Es importante hacer conocer que son pocos los funcionarios públicos y servidores públicos, que se interesan en saber lo que en realidad significa el control gubernamental, y los demás conocen sus funciones cuando éste empieza a realizar sus labores, es decir, cuando los servidores

públicos son auditados, y tratan de entender de forma vaga lo que realmente es la labor del control gubernamental, por todo ello, es importante las funciones que realiza el control interno y el control gubernamental, que busca de forma inmediata el mejoramiento de las actividades que se realizan en la entidad pública, además de poder lograr cumplir con los objetivos, el cumplimiento de las normas y los demás procedimientos que le corresponda realizar.

Es importante también que los órganos de control no solo se especialicen en la normativa del control gubernamental, más allá que sea bastante normativa, es importante asumir el rol del auditado, es decir ponerse en el lugar de éste último, ya que muchas veces existe un análisis orientado al control de la legalidad sin efectuar una correcta evaluación de los hechos materia de examen para poder objetivamente revisar los pro y los contras que llevaron a tal o cual decisión por parte del titular y/o funcionario, la importancia que las autoridades públicas al momento de seleccionar a sus funcionarios de confianza lo hagan valorando su experiencia profesional y personal, siendo estrictos en ambas evaluaciones, y que estos tengan experiencia profesional y valores para los encargos de función a los que estarían sometidos, teniendo claro el desterrar apreciaciones subjetivas que no contengan lo antes dicho, está claro que debemos hacer un alto y evaluar si estamos por el camino correcto, en el gobierno central, en los gobiernos locales y regionales a casi un año y medio de gestión.

Como conclusión podemos establecer que se tiene que fortalecer el Sistema Nacional de Control en su conjunto, es decir, articular las actividades de la Contraloría General de la República, de los Órganos de Control Institucional y las diversas Sociedades de Auditoría, con las administración pública en sus totalidad, es decir, con el gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, buscando encontrar una gestión pública en beneficio de una correcta, eficiente y eficaz utilización de los recursos públicos del Estado, y para ello es necesario realizar acciones como: Capacitación permanente a todas las entidades públicas, a todos los trabajadores de las entidades públicas, a fin de tener pleno conocimiento de lo que es el control gubernamental y para qué sirve. Además, que la responsabilidad de parte de los trabajadores del sector público en poder involucrarse como parte de la administración pública. Que se internalice el objetivo del control gubernamental y

cuáles son las consecuencias positivas en la gestión. Que se mejora la gestión a través de una correcta implementación de recomendaciones de los informes de auditoría. Que la responsabilidad directa de la implementación de las recomendaciones recaiga directamente en el titular de la entidad, porque siempre asume un funcionario “responsable”, lo cual haría un compromiso ineludible por parte de la máxima autoridad frente al control gubernamental.

2.2.1.4. Principios de control gubernamental

Los Principios del Control Gubernamental son las siguientes:

✓ **Principio de la Universalidad:** De acuerdo a la Ley N° 27785, el principio de la universalidad:

Es la potestad de los Órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuere su jerarquía.

✓ **Principio del Carácter Integral:** Según la Ley N° 27785 (2002), el principio de carácter integral:

Es un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones que son materia de examen en la entidad y los beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e Índices históricos de eficiencia.

✓ **Principio de la Autonomía Funcional:** Según la Ley N° 27785 (2002), es “la potestad de los Órganos de control que busca organizar y ejercer sus actividades con independencia, con técnica y libre de influencias, en donde ninguna entidad o autoridad, funcionario o servidor público, pueden oponerse, pueden interferir o pueden dificultar el ejercicio de sus funciones y atribuciones de control”.

✓ **Principio de Carácter Permanente:** Define la naturaleza continua y perdurable del control.

- ✓ **Principio del Carácter Técnico y Especializado del Control:** Que establece el sustento principal en su operatividad, y que está considerando las exigencias de calidad, de consistencia y de razonabilidad.
- ✓ **Principio de la Legalidad:** Está sujeto a la normativa constitucional, legal y reglamentaria, las cuales se tienen que aplicar en un acto de control.
- ✓ **Principio del Debido Proceso de Control:** Busca garantizar el respeto a todos los derechos que tienen las diferentes instituciones públicas, así como los servidores públicos, considerando además sus reglas y sus requisitos determinados.
- ✓ **Principio de la Eficiencia, Eficacia y Economía:** Que son considerados para lograr cumplir con los objetivos, y que estén considerados con niveles de calidad y adecuado uso de los recursos del Estado
- ✓ **Principio de la Oportunidad:** Que sirven para poder considerar que las actividades de control sean establecidas en el momento oportuno y en circunstancias pertinentes.
- ✓ **Principio de la Objetividad:** Que busca que las actividades de control, que se van a realizar, se hagan sobre la base de la imparcialidad y evaluación de hecho y derecho.
- ✓ **Principio de la Materialidad:** Que busca que las actividades de control, se establezcan en transacciones y demás operaciones de gran importancia económica.
- ✓ **Principio del Carácter Selectivo del Control:** Que busca establecer el control en las entidades públicas, sus diversos órganos y sus actividades críticas, las de mayor riesgo que puedan incurrir en acciones contra la moralidad administrativa
- ✓ **Principio de la Presunción de Licitud:** Por el cual, se considera que las autoridades, los funcionarios y los servidores públicos, han realizado sus acciones de acuerdo a las normas legales y administrativas, salvo que se pueda probar lo contrario.
- ✓ **Principio del Acceso a la Información:** Viene a ser la potestad que tienen los diferentes órganos de control de poder requerir, conocer y llegara a examinar la información y demás documentos, respecto a las actividades que realiza la entidad pública, ya sean estas secretas.

- ✓ **Principio de la Reserva:** Es la acción de prohibir de dar la información, que pueda causar problemas a la entidad del Estado, al personal de la institución, al mismo sistema o algo que puede dificultar la acción de este último.
- ✓ **Principio de la Continuidad:** Que busca realizar una acción de control, en las diversas actividades que realiza la entidad pública.
- ✓ **Principio de la Publicidad:** Realiza la difusión de los resultados que se obtienen de las actividades de control en forma oportuna.
- ✓ **Principio de la Participación Ciudadana:** Permite la contribución de la ciudadanía al ejercicio del control gubernamental.
- ✓ **Principio de la Flexibilidad:** Realiza la acción de control, cuando se logre priorizar el logro de las metas propuestas, de aquellas actividades donde la omisión no influya en la validez de la acción que es objeto de la verificación, ni tampoco determina acciones que sean relevantes de la decisión final.

2.2.1.5. Sistema Nacional de Control

De acuerdo a la Contraloría General de la República (2013), viene a ser “el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente con el objetivo de conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en todas las instituciones públicas del país”.

En este Sistema de Control, se determinan todas las acciones y actividades en los diversos campos administrativos, presupuestales, operativos y financieros de las instituciones públicas, además de considerar a todo el personal que labora en las entidades del Estado y que presta servicios, al margen del régimen de trabajo que las regule.

El Sistema Nacional de Control está conformado por los siguientes órganos de control:

- ✓ La Contraloría General de la República, que viene a ser el ente técnico rector.
- ✓ Los diversos Órganos de Control Institucional de cada una de las instituciones del Estado, las cuales están mencionadas en la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y las cuales pueden ser de forma

sectorial, de forma regional, de forma institucional o que se puedan regular por otro ordenamiento organizacional.

✓ Las diversas sociedades de auditoría externa que son independientes, y que pueden ser designadas y contratadas por la Contraloría General de la República, para un determinado tiempo, para que puedan realizar actividades y acciones de servicios de auditoría económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

Tanto la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control como la Contraloría General de la República, tienen como finalidad: Proponer de forma apropiada, de forma oportuna y de forma efectiva, el ejercicio del control gubernamental, que busca prevenir y busca realizar la verificación, utilizando para ello los principios, los sistemas, los lineamientos y los procedimientos técnicos, aplicadas de una forma correcta, de una forma eficiente y de una forma transparente, respecto a la gestión y el uso de los recursos y bienes que tiene el Estado, asumiendo una labor de forma honesta y probo en sus funciones y acciones de las autoridades, de los funcionarios y de los servidores públicos de los diferentes entes públicos, además de lograr cumplir con los objetivos y metas institucionales, con resultados que pueden ser controlados y verificados, con la intención de establecer la contribución y la mejora continua de las diversas funciones y actividades en beneficio de la población en general.

Su ámbito de aplicación del Sistema Nacional de Control, de acuerdo a las normas establecidas por la Contraloría General, son todas las entidades públicas que están sujetos a un control y que son las siguientes:

- a) El Gobierno Central, conjuntamente con todas sus instituciones públicas, determinadas en los diferentes sectores y demás órganos, que forman parte del Poder Ejecutivo, los cuales incluyen las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú.
- b) Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales o Municipales, con sus respectivas instituciones y empresas, que pertenecen a estos sectores.
- c) Las diferentes áreas administrativas del Poder Legislativo y del Poder Judicial.
- d) Los Organismos Autónomos que fueron constituidos por la Constitución Política del Perú, sus respectivas unidades y áreas administrativas y por las personas de derecho público.

- e) Los diferentes organismos reguladores de los servicios públicos y las diversas entidades, que tienen a su cargo de llevar la supervisión y el cumplimiento de los compromisos.
- f) Las diferentes empresas del Estado, además de los que tienen participación en el accionariado, que manejan los recursos y bienes materia de dicha participación.
- g) Las organizaciones privadas, las organizaciones no gubernamentales y los organismos internacionales, que se vean lo referente a los recursos y bienes del Estado que perciban o administran.

Este control gubernamental realizado por el Sistema Nacional de Control, se determina en función a la normativa y a la autoridad funcional de la Contraloría General, la que considera los lineamientos, las disposiciones y los diversos procedimientos técnicos que corresponden a los procesos, de acuerdo a su naturaleza y a la especialización de las entidades del Estado, las diversas formas de control que son aplicables y con los objetivos determinados para poder realizar su ejecución, esta regulación permite una evaluación, por parte de los órganos de control.

2.2.1.6. Atribuciones del Sistema Nacional de Control

Son atribuciones del Sistema:

- a) Realizar la supervisión, realizar la vigilancia y realizar la verificación de la adecuada gestión y el uso correcto de los recursos y bienes del Estado, además de lograr la supervisión de la legalidad de las acciones de las entidades que están sujetos a un control en la ejecución de los lineamientos, para establecer una mejor gestión de los manejos presupuestales de las instituciones públicas, las cuales deben ser llevadas con bastante transparencia fiscalizadora, de acuerdo a los objetivos y planes institucionales.
- b) Considerar de forma oportuna, las recomendaciones, que busca establecer el mejoramiento de la capacidad y la eficiencia de las entidades públicas, en las decisiones y en el adecuado manejo de los recursos, de los procedimientos y de las operaciones que se utilizan en las actividades, con la única finalidad de poder lograr la optimización de los sistemas administrativos.

- c) Promover la modernización y buscar la mejora continua en los procesos de la gestión pública, mediante la aplicación correcta de los sistemas de gestión y realizando un correcto control gubernamental, considerando de forma muy importante en las áreas más críticas y más sensibles, de actos de corrupción administrativa.
- d) Buscar la constante capacitación, de las autoridades, los funcionarios y los servidores públicos, en temas de gestión, administración y control gubernamental, y que estas competencias adquiridas, estén orientadas a lograr consolidar, a poder actualizar y sobre todo buscar la especialización en su formación técnica, profesional y ética, para ello la Contraloría General, mediante la Escuela Nacional de Control, o a través de los Convenios que tiene con las diversas entidades públicas u organizaciones privadas, pueden ejercer un papel importante en el desarrollo de programas y eventos. Los responsables de las instituciones, están obligados a establecer que el personal que labora en los diversos sistemas administrativos, logre participar en las capacitaciones que considera la Escuela Nacional de Control.
- e) Pedir a los funcionarios y servidores públicos de las instituciones públicas, que sean responsables de las actividades que realizan, en función a los cargos que desempeñan, logrando identificar, la modalidad de responsabilidad que incurran, sea esta administrativa, sea funcional, sea civil o sea penal, atribuyendo aplicar las acciones preventivas y correctivas y su respectiva implementación.
- f) Elaborar las acciones de control, mediante informes, debidamente sustentadas de forma técnica y legal, el cual se constituye como un documento sustentatorio, para poder iniciar las acciones administrativas y/o legales, que estén consideradas en los informes respectivos. Respecto a los informes que son elaborados, de una acción de control y los cuales cuenten con la participación tanto del Ministerio Público como de la Policía Nacional, no corresponde establecer una investigación policial o solicitar de oficio la actuación de pericias contables.
- g) Apoyar al Procurador Público de la entidad pública, que, en los casos, que deban iniciarse las acciones judiciales, que son establecidas de una acción de control, deben darle las facilidades y/o aclaraciones del caso, y adjuntando los documentos probatorios de la responsabilidad incurrida.

2.2.1.7. Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República, es un Organismo Autónomo del Estado Peruano, considerado como el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, el cual está implementado por diversas facultades, que le permite realizar supervisiones y establecer la legalidad en los diversos procesos como la ejecución del presupuesto del Estado, verificar las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control y demás acciones. Su misión es poder realizar la dirección, la supervisión del control gubernamental, el cual lo debe realizar con eficiencia y eficacia, logrando fortalecer sus acciones y establecer la transparencia en sus actividades en las diversas entidades del Estado, promoviendo los valores y las responsabilidades de las autoridades, de los funcionarios y de los servidores públicos.

Además, la Contraloría General de la República, colabora con los demás Poderes del Estado, en la toma de decisiones, y con la población, quienes participan en el control social y para poder realizar adecuadamente sus actividades, tienen autonomía administrativa, autonomía funcional, autonomía económica y autonomía financiera. Y como responsable y ente rector del Sistema Nacional de Control, realiza un trabajo de vigilancia en forma directa, tanto a nivel nacional, a nivel regional y a nivel local, mediante un esquema descentralizado de prevención y de fiscalización.

La Contraloría General de la República, trabaja en función a una estructura organizacional, que está orientada, fundamentalmente a crear un valor público para la población en general y lograr atender de forma satisfactoria la demanda de sus todos los servicios, en función a un determinado modelo de gestión, establecido en el concepto cliente-producto-producción. Esta estructura organizacional, se establece de una forma vertical y horizontal, y tiene un soporte organizativo de tres importantes áreas: la administrativa, la de gestión de servicios para los clientes, y el área de control de productos, quienes determinan una gestión más especializada, más efectiva y consecuentemente moderna y efectiva, en su sede central y en sus diferentes dependencias. Además, hay que determinar que sus principales actividades son la de realizar la supervisión de la legalidad en la ejecución del presupuesto que maneja el Estado, las diversas operaciones que se tiene de la deuda pública y de las actividades de las diversas instituciones públicas que están sujetas a control.

Tal como lo establece el Art. 2° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y sus modificatorias, menciona que al aplicar el control gubernamental, se puede prevenir y realizar la verificación de forma correcta, de forma eficiente y obviamente de forma transparente, de cómo realizan la gestión y el uso de todos los recursos y todos los bienes que tiene el Estado, el buen manejo y honestidad de las actividades, funciones y los diversos actos que realizan las autoridades, los funcionarios y los servidores públicos, considerando además el poder cumplir con los objetivos y las metas que se quieren obtener por intermedio de las entidades públicas las cuales se encuentran sujetas a control.

Por otro lado, el Art. 22° de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, hace conocimiento de las atribuciones que tiene la Contraloría General de la República, la Base legal lo menciona el Art. 82° de la Constitución Política del Perú y artículo 16° de la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República” y sus modificatorias.

La Contraloría General de la República cuenta con una Sede Central ubicada en la ciudad de Lima y para su desempeño desconcentrado cuenta con las Oficinas de Coordinación Regional Lima Metropolitana, Lima Provincias, Centro (Huancayo), Norte (Chiclayo) y Sur (Arequipa), así como con 20 Oficinas Regionales de Control en las ciudades de Piura, Iquitos, Moyobamba, Cusco, Huaraz, Puno, Cajamarca, Ica, Trujillo, Huánuco, Ayacucho, Abancay, Tacna, Moquegua, Huancavelica, Pucallpa, Tumbes, Chachapoyas, Puerto Maldonado y Chimbote.

El Contralor General de la República es designado por la Comisión Permanente del Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo, por un periodo de siete (07) años; es el funcionario de mayor rango del Sistema, y goza de los mismos derechos, prerrogativas y preeminencias propias de un Ministro de Estado.

2.2.1.8. Atribuciones de la Contraloría General de la República

Son consideradas atribuciones en la Contraloría General de la República:

- a) Solicitar información en cualquier momento y sin ningún impedimento a todos los registros, a todos los documentos y a todas las informaciones que se requiera de

la institución pública, aun cuando sean consideradas secretas; además de solicitar información a las organizaciones y personas particulares, que hayan realizado trabajos o haya relaciones con las entidades públicas; siempre que no vulneren la libertad individual.

b) Determinar que los órganos de control del sistema, puedan realizar sus actividades de control, que crean que sean necesarios y que estas pueden ser de forma directa y de acuerdo a los actos de las instituciones del Estado.

c) Realizar la supervisión y que garantice, se pueda cumplir con las recomendaciones que se das en función a los informes de control, que son considerados por cualquiera de los órganos de control.

d) Dar el inicio a las actividades legales, las cuales se deben considerar inmediatamente por el responsable de la Procuraría Pública de la Contraloría General de la República o el representante legal de la entidad pública examinada, de los casos que se realizan el control, cuando se encuentren un daño económico o presunción de ilícito penal.

e) Considerar la Normativa y aplicar una correcta implementación de los diferentes Órganos de Auditoría Interna, solicitando además a las instituciones públicas, el fortalecimiento de los órganos de control, con personal debidamente calificado y una infraestructura adecuada y que sirva para lograr cumplir con los objetivos establecidos.

f) Dar a conocer cada año al Congreso de la República, el Informe de Evaluación a la Cuenta General de la República, donde la Contraloría General de la República, podrá dictar todas las disposiciones oportunas.

g) Responder a las diferentes consultas, determinar los pronunciamientos de la institución y lograr interpretar la norma del control gubernamental y que estas sean de carácter vinculante y que sean orientadores, además de considerar mecanismos que busquen orientar a todos los sujetos de control, en relación a los derechos, a las obligaciones, a las prohibiciones y a las incompatibilidades que están previstas en la norma dl control.

h) Lograr la aprobación del Plan Nacional de Control y sus respectivos planes anuales de control de las instituciones del Estado.

- i)** Realizar los actos de control ambiental, de los recursos naturales, del Patrimonio Cultural de la Nación, además de estar constantemente informando a la Comisión competente del Congreso de la República.
- j)** Dar opinión anticipada respecto a las adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras, que, de acuerdo a ley, sean de carácter secreto militar o que son ordenes de control interno, que son exonerados de los diferentes procesos de selección que plantea el OSCE, como son la Licitación Pública, el Concurso Público o las Adjudicaciones Directas.
- k)** Entregar la autorización, anticipada a la ejecución y al pago de los presupuestos que sean adicionales de obra pública, y de las prestaciones de supervisión de obras, donde los presupuestos sean mayores a los que están previstos en la Ley del OSCE y su respectivo Reglamento, ya sea en cualquiera de las fuentes de financiamiento.
- l)** Realizar los informes respecto a las diferentes operaciones, las diversas fianzas, los diversos avales y las otras garantías que entregue el Estado, además de considerar los proyectos de los contratos, que forma comprometa su crédito o capacidad financiera ya sea en Perú o en el exterior.
- ll)** Designar de forma exclusiva, a las Sociedades de Auditoría que se necesitan, mediante Concurso Público de Méritos, para que puedan realizar Auditorías en las entidades del Estado, realizando sus acciones en función a las disposiciones que se establecen en las Sociedades de Auditoría.
- m)** Solicitar el apoyo y/o los destacados de los funcionarios y demás servidores de las entidades públicas, para realizar la ejecución de los actos de control gubernamental.
- n)** Recibir y prestar atención a las denuncias y posibles propuestas que implanten la comunidad, y que estén relacionadas con las actividades de la gestión pública, otorgando los trámites respectivos, ya sea en el ámbito interno, o llevándolos ante la autoridad competente.
- ñ)** Iniciar y sensibilizar la participación de la población, y para ello buscar las formas de realizar esas sensibilizaciones, como las audiencias públicas y otros, con la única finalidad de ayudar con el control gubernamental

- o)** Participar de forma directa y en coordinación con las entidades públicas en los procesos judiciales, en los procesos administrativos, en los procesos arbitrales u otros, cuyo fin es adecuar la defensa de los intereses que tiene el Estado, y más aún cuando estos diversos procesos influyan en los recursos y bienes del Estado.
- p)** Recibe, registra, examina y fiscaliza todas las Declaraciones Juradas de Ingresos, de Bienes y de Rentas, que deben presentar todos los funcionarios y los servidores públicos de todas las entidades del Estado, de acuerdo a Ley.
- q)** Realizar la verificación y la supervisión del cumplimiento de las disposiciones, referente a las prohibiciones que tienen todos los funcionarios y los servidores públicos, además de prohibir el nombramiento de personal en el Sector Público, con respecto al nepotismo y otras actividades establecidas a los órganos de control.
- r)** Reunir y pedir las declaraciones a cualquier persona donde las declaraciones, puedan ser importantes para lograr el esclarecimiento de los diversos hechos, que son materia de verificación cuando se realiza un acto de control.
- s)** Dictar las disposiciones que sean importantes y necesarias, que busquen articular los diversos procesos de control con los diversos Planes y Programas Nacionales, con la intención de realizar de forma integral su cumplimiento, buscando generar la información respectiva, para lograr dar las recomendaciones tanto al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo, respecto a la administración de los recursos del Estado, en relación a las metas previstas y alcanzadas.
- t)** Elaborar las disposiciones y los procedimientos, que busquen implementar de forma operativa todas las actividades contra la corrupción administrativa, mediante el control gubernamental, buscando promover una cultura de honestidad y moralidad de la gestión pública, así como adoptar los mecanismos de transparencia, y lograr la integridad de las instituciones públicas.
- u)** Determinar los diversos procedimientos, donde los responsables de las instituciones públicas, puedan rendir su cuenta oportunamente ante el Órgano Rector, por los recursos y bienes del Estado a su cargo y los resultados de su gestión.
- v)** Tomar la protección del personal de la entidad del Estado, que están a cargo de las actividades de control, cuando este se encuentre dentro de las acciones legales, que son procedentes de la acción funcional, aun cuando el vínculo laboral con el personal haya terminado.

- w) Determinar el procedimiento de forma selectiva de las actividades de control, respecto a las instituciones públicas que son beneficiadas con las mercancías donadas que son provenientes del exterior.
- x) Realizar el control del desempeño de la ejecución presupuestal, considerando las recomendaciones, que buscan promover las reformas respecto a los diferentes sistemas administrativos de las instituciones públicas que están sujetas al Sistema.
- y) Normar el procedimiento, normar los requisitos, determinar los plazos y las diversas excepciones para realizar la acción del control previo de la forma externa, que consideran los literales j), k) y l), además de los que considere el organismo contralor, considerando la norma respectiva, y que contemple los principios que ven el control gubernamental.
- z) Realizar los Convenios respectivos de cooperación interinstitucional con las diferentes instituciones públicas u organizaciones privadas, sean estas nacionales o del exterior.

2.2.1.9. La facultad sancionadora de la Contraloría General de la República

Como un Organismo Autónomo, la Contraloría General de la República, tiene la facultad de realizar la determinación y de la sanción de responsabilidad administrativa y de responsabilidad funcional, a todos los funcionarios y a todos los servidores públicos, por acciones que son considerados infracciones ya sean éstas graves o muy graves, en perjuicio del Estado, y que estos se derivan de los diferentes informes de una acción de control, las cuales se emiten de los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control, además estas infracciones son funciones y competencias del responsable de la entidad pública.

Por otro lado, la Contraloría General, se adjudica esta facultad, con la finalidad de lograr orientar la forma y la acción que realizan tanto los funcionarios como los servidores, respecto a una gestión que sea transparente y sea eficaz, buscando prevenir las actividades que logren afectar los recursos públicos, así como generar conciencia, donde se considera más ventajoso cumplir con la norma vigente que intentar violarla.

La sanción, considera los objetivos específicos a conocer:

- Busca orientar a todos los funcionarios y a todos los servidores públicos, a lograr una conducta de forma transparente.
- Buscar la prevención de los comportamientos, que busquen atentar con el cumplimiento de las obligaciones que son parte de la gestión pública.
- Considerar que la comisión de la conducta sancionable, no sea más ventajosa para el infractor que poder cumplir con las disposiciones que se infrinjan.
- Cumplir con su carácter correccional.

Los funcionarios y servidores públicos de las instituciones públicas, a quienes se les puede identificar una posible presunción de Control Gubernamental, la responsabilidad administrativa en los diferentes informes de control, sin considerar su régimen laboral, su acción contractual, su régimen estatutario, administrativo o civil a la cual pertenece.

Además, debemos señalar que, la sanción administrativa no busca exonerar a todos los funcionarios o servidores públicos, de que se pueda iniciar su contra, un posible proceso judicial civil o penal por los mismos hechos. Además, los diversos procedimientos que pueden aquejar la responsabilidad sea penal o civil, no deben afectar la potestad de la Contraloría General de poder sancionar de forma administrativa a los funcionarios o servidores públicos que hubiesen incurrido en responsabilidad administrativa funcional, salvo que sea una disposición judicial que contemple lo contrario.

Existen algunas excepciones, que no están comprendidos en la potestad sancionadora de la Contraloría General de la República, como las autoridades que son elegidas por votación popular, los responsables de los organismos constitucionalmente autónomos y las autoridades que cuentan con la prerrogativa del antejuicio político.

2.2.1.10. Herramientas E-Control de la Contraloría General de la República

Las herramientas e-control que utiliza la Contraloría General son:

- **Barómetro de la Gestión Pública:** Es la herramienta informática de uso público, que se utiliza vía internet, que fue desarrollada por la Contraloría General, y cuya finalidad es proveer de una forma sencilla y clara, mediante un conjunto de indicadores, cuadros y gráficos comparativos, la información de forma constante,

respecto a lo que realizan los gobiernos regionales y los gobiernos locales tanto provinciales como distritales, en referencia a temas de manejo presupuestal, aspectos de contrataciones e inversiones públicas, situaciones socioeconómicas, que se pueden presentar en los diversos lugares o jurisdicciones del país. Logrando contribuir, a buscar la promoción de la transparencia en la gestión institucional y sobre todo lograr el bienestar de la población, aplicando principios que busquen orientar a lograr la institucionalización en el país, buscando una efectiva rendición de cuentas, respecto al uso y destino de los recursos públicos, y constituir un instrumento que busca proveer de información útil, que nos permita a la población a lograr interactuar y establecer la vigilancia y el adecuado control en la búsqueda de una efectiva gestión pública y que este comprometido con las inmensas necesidades de la población.

- **Sistema de Registro de Declaraciones Juradas en Línea – SIDJ:** Es otra de las herramientas, en base a un sistema web también desarrollado por la Contraloría General, cuya finalidad es facilitar el registro, la presentación y la remisión de las Declaraciones Juradas de Ingresos y de Bienes y Rentas de todos los funcionarios y los servidores públicos; incluyendo en ello, el envío de la relación que tenga los nombramientos o contratos de las personas que estén obligados a su presentación, así como la información general que se requiera, además de contribuir a la promoción de una cultura de transparencia en la gestión pública, facilitando a todos los funcionarios y a los servidores públicos, la presentación de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas.

- **Sistema de información de obras públicas (INFObras):** Es otra de las herramientas, establecidas como un sistema web elaborado también por la Contraloría General de la República, donde tiende a fortalecer la transparencia en la realización y en la ejecución de las obras públicas en los tres niveles de gestión a nivel país, para ello es necesario tener el acceso a la información de forma mensual y que este articulado a la información de los diversos sistemas, como el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Todas las instituciones públicas deben registrar en el INFObras las obras públicas que vienen ejecutando, en donde deben de incluir los registros de los avances físicos y

presupuestales, además de la toda la información en forma detallada de cada una de las obras públicas, dando a conocer su ubicación geográfica, el presupuesto que fue asignado, cuáles son los problemas que se presentan, las diversas valorizaciones, quienes son los contratista, quienes son los residente, quienes son los supervisores, entre otros. Es la única herramienta, que realiza el seguimiento de una obra en la fase de ejecución.

▪ **Rendición de Cuentas de los Titulares de las entidades:** Es un sistema web implementado por Contraloría General, donde se considera que los responsables o titulares de las instituciones públicas, que estén sujetos al Sistema Nacional de Control, entreguen los informes de manera oportuna y estandarizada, respecto a los resultados obtenidos en el lapso de una periodo de gestión, considerando que este informe debe estar alineado a la misión de la institución pública y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, que los responsables, deban cumplir con la rendición de cuentas ante las autoridades competentes y ante la población, por el manejo y uso de los bienes y recursos que les fueron asignados, y esa rendición lo deben de realizar con la entrega del Informe de Rendición de Cuentas. Por otro lado, contribuye a la construcción del conocimiento de la población, de todo lo elaborado por los titulares con el mandato que la población les ha encomendado, para manejar de forma efectiva la utilización de los fondos públicos, además de legitimar con ello, la acción pública.

▪ **Denuncias en línea:** Es un sistema web elaborado por la Contraloría General, cuya finalidad es dar las facilidades a la población, a poder hacer sus denuncias de manera virtual, donde deben de registrar y rellenar un formulario y remitirlo vía sistema, esta acción será tratada con absoluta confidencialidad.

▪ **SIGUEPLAN:** Aplicativo para el seguimiento del Plan de Acción de las Auditorías de Desempeño.

2.2.2. Valor público

2.2.2.1. Concepto de valor público

Según la RAE “valor” es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades, para proporcionar bienestar o deleite. Lo valioso es una cualidad de las cosas u acciones, que permite apreciarlas o considerarlas útiles, aptas para satisfacer necesidades en las personas.

Con Resolución de Contraloría N° 162-2017-CG, Mapa de Procesos Nivel 0 de la Contraloría General de la República, se estableció la Cadena de Valor, que son considerados como las actividades primarias y secundarias de como la Contraloría puede generar valor público y busca contribuir con la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

En el Sistema de Información de Obras Públicas (INFOBRAS), la CGR en su documento de Control Gubernamental, hace mención que efectivamente, se tiene información al ciudadano, el cual contribuye con la apertura de datos para poder generar el valor público al ciudadano y la cautela del buen uso de los recursos públicos, bajo un modelo de gestión basado en el concepto cliente-producto-producción. Esta moderna estructura se proyecta de manera vertical y horizontal, y se soporta en tres grandes áreas: administrativa, gestora de servicios para los clientes, y de control de productos, las cuales posibilitan una gestión especializada, moderna y efectiva, tanto en la sede central como en sus dependencias

Moore (1995), afirma que la creación del valor público tiene una naturaleza específica y diferente a la creación del valor en el sector público, y que para movilizarlo e implementarlo dicho valor se requieren de exigencias de legitimidad política y de la reinversión organizativa que no estén considerados en el sector privado.

La estrategia de valor público está enmarcada en el modelo de *Nuevo Servicio Público*, el cual se desarrolla en un contexto de constante cambio, con una gran diversidad poblacional cuyas necesidades son complejas y la satisfacción de ellas depende del gobierno en red que permite ser modelado por la sociedad civil y por líderes cívicos. Este modelo propone soluciones a los problemas administrativos de

tipo empresarial incentivando la participación ciudadana, la construcción de relaciones en red y la prestación de servicios de manera eficiente.

Según Mark Moore el objetivo del trabajo directivo del gobierno es crear valor el cual se expresa en la capacidad de mostrar los resultados esperados. Define esta estrategia como “la generación del máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia” (Moore, 1998, Pg., 98). Afirma que fundamentalmente crea valor en la manera en que produce dichos bienes, es decir, a través del dialogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores constitucionales y democráticos donde el actor principal es el directivo público. Este dispone de un conjunto de recursos públicos que han sido confiados para su administración, recursos que están destinados para el beneficio de la sociedad.

En este sentido, el valor público se construye a partir de la determinación de un bien o servicio valioso para la ciudadanía a partir de los deseos, aspiraciones y/o expectativas de la misma y de la capacidad de una actividad pública para satisfacer estas preferencias es una parte importante de la capacidad que tiene el sector público de generar valor público, es decir, si se genera valor público se debe en gran medida a una gran capacidad de los administradores públicos. Por otro lado, Moore afirma que uno de los elementos que ayudan a generar valor público es la flexibilidad de la organización que implemente las políticas, planes y proyectos, ya que el contexto suele ser cambiante y los directivos deben tener la capacidad de adaptarse a ellos y a las nuevas demandas de la comunidad.

Mark Moore, fundador del valor público, hace mención a tres características que son importantes y fundamentales para la creación del valor público: (i) La reflexión sustantiva de lo que en realidad debe valer y a la vez ser eficaz; (ii) El diagnóstico de las expectativas políticas, debido a que el Estado no debe ser manejado solamente por tecnócratas, y que lo técnico-político deben ser muy relevantes, y (iii) El desarrollo del análisis de lo que es realmente operativo.

Para Torres (2013), el Valor Público es el valor creado por el Estado, y que estas se dan de acuerdo a los servicios prestados por las instituciones públicas,

además de establecer leyes, normativas, regulaciones y otras acciones, y que ese valor se determina en la diferencia que existe entre los beneficios obtenidos por las toma de decisiones, además de la buena utilización de los recursos que la población, decide dar a sus autoridades y funcionarios, por lo que el valor es definido o establecido por la propia población.

John Benington (2010) señala que el valor público es considerado como un contrapeso frente al modelo de gestión tradicional en la medida en que los “productores” son los que definen y determinan el valor de los servicios que entregan. Sin embargo, es la deliberación constante con los ciudadanos y la interacción con los servidores públicos lo que permite conocer si el resultado de la entrega de los servicios ha generado valor público. Así mismo, Benington afirma que no es suficiente establecer un proceso deliberativo para conocer la percepción de valor de los beneficiados sino por el contrario, es necesario que los ciudadanos estén dispuestos a renunciar a una serie de elementos con el fin de crear valor público. El autor señala que no son necesariamente esfuerzos monetarios (impuestos), también se representan en términos de entrega de poder coercitivo al Estado.

Por otro lado, Geoff Mulgan (2009) ofrece una aproximación para entender el valor público como una estrategia que no solo depende del liderazgo y el contexto en el que se enmarca sino de tres horizontes a los que se debe dirigir. En primer lugar, un horizonte de corto plazo en que el diseño está enfocado hacia la resolución de problemas cotidianos cubiertos por los medios de comunicación. En segundo lugar, está el horizonte a mediano plazo el cual hace referencia a la implementación de los programas y proyectos en el periodo de gobierno y, por último, el horizonte a largo plazo define la creación de nuevas políticas con relevancia generacional.

Blaug (2006), define el valor público como “la responsabilidad a las preferencias refinadas, así como el esfuerzo conjunto entre ciudadano y gobierno, sobre todo en la mejora de la calidad de vida, medida por los resultados que se obtengan de la toma de decisiones y políticas públicas implementadas para la atención de los problemas.”

La persona o la población en general, ya no es considerado como un receptor de los servicios que brinda el Estado, sino que ahora, es una parte importante, en todas las actividades del proceso público. Ahora es receptor del bien o servicio, se le asigna un

valor público y está sujeto activo a una regulación, es decir, el ciudadano es considerado responsable, complementario, además de ser cooperador con la gestión pública.

Geoff Mulgan (2009) ofrece una aproximación para entender el valor público como una estrategia que no solo depende del liderazgo y el contexto en el que se enmarca sino de tres horizontes a los que se debe dirigir. En primer lugar, un horizonte de corto plazo en que el diseño está enfocado hacia la resolución de problemas cotidianos cubiertos por los medios de comunicación. En segundo lugar, está el horizonte a mediano plazo el cual hace referencia a la implementación de los programas y proyectos en el periodo de gobierno y, por último, el horizonte a largo plazo define la creación de nuevas políticas con relevancia generacional.

2.2.2.2. Dimensiones del valor público

Por ello Moore (1995), hace mención que el valor público, se determina con estrategias en términos sustantivos, porque las instituciones públicas deben generar valor hacia la ciudadanos a costos muy reducidos, que busque establecer la credibilidad institucional, también es necesario aplicar estrategias que deben ser operativas o administrativamente viables, es decir, que las actividades y/o funciones que realizan los servidores públicos en las diferentes instituciones, sean las más óptimas posibles, además de establecer articulaciones con otras instancias públicas, que permitan desarrollar mejor esas actividades y lograr así objetivos organizacionales, y finalmente la aplicación de estrategias que deben ser legítimas y sostenibles políticamente, donde las instancias públicas, sepan determinar los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos públicos, mientras que los gestores privados tienen un cierto consenso sobre el conjunto de herramientas que han sido diseñadas para medir el logro de su objetivo empresarial (que se concentra en conceptos como Economía, Eficiencia, Eficacia), los gestores públicos debemos buscamos lograr un “valor” fijado por el legislador (quien no es un técnico) en una realidad que muchas veces es compleja (diversos actores sociales reclamando atención, diversas unidades organizacionales reclamando mayor presupuesto, etc.) y más: sin un consenso ni uniformidad sobre las herramientas que son propias “de” y “para” la naturaleza de la gestión pública y por

todo ello, actualmente, en nuestro país, mientras las organizaciones privadas se concentran en conceptos como Economía, Eficiencia y Eficacia para base para medir el valor que han generado, las organizaciones públicas debemos recurrir al uso de indicadores de los organismos internacionales como la ONU y sus dependencias, y así hablamos –por ejemplo– de “Índice de Desarrollo Humano” y hablamos de comparaciones, contrastes y crecimientos en el nivel de ingreso por persona (que mide el acceso a bienes y servicios), en el nivel educativo (que mide el potencial humano), en la distribución de ingreso (la oportunidad de acceso a la riqueza), en la esperanza de vida actual, o disminución en la tasa de mortandad infantil, disminución de la desnutrición crónica, etc, además que el valor que buscamos los funcionarios públicos no es la rentabilidad económica o patrimonial. Es un valor que compense las restricciones a la libertad del ciudadano y al costo de oportunidades que le generamos por el cobro de los impuestos. Y por ello, el valor público solo puede ser algo muy valioso, si sirva a la “satisfacción de necesidades básicas”, al “bienestar general”, al “beneficio social”, etc.

Como mencionados anteriormente el Valor Público es definido por Mark H. Moore (1995), quien define que la creación de un valor público en buscar generar la satisfacción de la población a partir del buen manejo de los recursos organizacionales de las instancias públicas, identificándose en la imaginación gerencial, con el único objetivo de lograr los propósitos, que se enmarcan en las instituciones y establecer la eficacia correctamente y lo decimos bien claro: no importará que un gestor público alcance los objetivos trazados en la Ley o en los reglamentos, si ello no se traduce real y efectivamente en satisfacción de necesidades básicas de los ciudadanos.

Por lo que, de acuerdo a Mark H. Moore, las dimensiones que determinan el valor público son las siguientes:

2.2.2.2.1. Dimensión política

Moore (1995), menciona que “la gestión política da forma a los mandatos de acción y los inviste con el apoyo y la legitimidad política que los directivos necesitan para dirigir las operaciones y conseguir sus propósitos y que la Dimensión Política es importante toda vez que, a través de ella, los directivos públicos a menudo necesitan la colaboración de actores que están fuera del ámbito de su autoridad directa. Es

decir, para que un director implemente una determinada política pública con valor social, debe considerar que necesita un clima general en donde actores, organizaciones, sistemas y reglas coadyuven a su idóneo cumplimiento. Es decir, se trata de generar un clima político favorable para la aplicación de dicha política pública de tal manera que al final, goce de legitimidad. Aquí el gestor público debe tener bien en claro que apoyo político y legal obtendrá su propuesta de acción. Efectivamente, de nada sirve que el gestor trabaje más de las 8 horas legalmente establecidas y presente una gran propuesta técnica, si ella chocará contra el momento político, o las creencias ideológicas de su jefe. Por ello debe preguntarse ¿Qué expectativas hay?

El Valor Público, ha desarrollado un importante potencial al momento de realizar los diseños de las políticas públicas, donde se realiza la posibilidad de expresar las principales estrategias, que buscan intervenir y realizar la sistematización, de las políticas y de la prestación de bienes y servicios que éstas implican, además de obtener una acción sistematizada de las actividades gubernamental, respecto a los diferentes problemas públicos, se fundamenta en el modelo, donde se establece la cadena insumos, considerando los productos, los resultados y el impacto general.

Si bien el directivo puede haber desarrollado el proceso de definición sustantiva de las intervenciones públicas (valor público y proceso para su creación), así como la identificación de las necesidades operativas y el análisis de sus capacidades organizacionales, todo ello podría no concretarse en intervenciones públicas si es que no supera el test político.

Como se ha mencionado, son los mecanismos de decisión social los que identifican los intereses públicos. La atención de dichos intereses es, en esencia, lo que crea valor público. Por ello, esta dimensión política es la que condiciona, principalmente, la definición de las intervenciones públicas. Y, dado que son los representantes políticos los responsables de desarrollar y supervisar el desarrollo de los mandatos sociales, éstos son los actores que otorgan autoridad pública y recursos organizacionales para las intervenciones que constituirán el cumplimiento de dichos mandatos.

A partir de Moore (1995), se puede diferenciar la gestión política en dos momentos. El primero, en el que está estrechamente relacionado al primer eje funcional, de definición de la intervención pública (producto y proceso de generación de valor público); y, el segundo, en el que se puede situar la dotación de recursos necesarios para su implementación y sustento.

En relación a la cooperación interorganizacional; es decir, con los actores externos a la organización, en el caso de que este tenga algún superior común con el directivo público que lidera la intervención, regularmente el camino para obtener su participación es apelando a dicho superior para que así lo ordene. Estos superiores pueden, incluso, establecer mecanismos de atención permanentes a las necesidades de cooperación operativa y autoridad pública que requiera la intervención. Sin embargo, Moore (1995) señala que, aun cuando se consiga este escenario, obtener eficazmente la cooperación interorganizacional es complicado, debido a las dificultades de control que se tiene sobre la burocracia.

Moore (1995) señala que los directivos públicos se encuentran con redes organizacionales difusas; y deberán apelar a la máxima autoridad existente de manera que pueda desarrollarse un proceso general de movilización política que concrete sus participaciones. En este escenario, el entorno autorizativo ya no consiste sólo en la autoridad pública, sino en una autoridad social, en la que todos los ciudadanos se ven involucrados con la problemática en cuestión.

En este caso, las técnicas de análisis político y de políticas que pueden emplear los directivos públicos son, entre otras: Análisis de intereses de los actores políticos, Análisis de demandas de los grupos de interés y Análisis de los valores en juego de la intervención.

2.2.2.2.2. Dimensión sustantiva

Moore (1995). Define la dimensión sustantiva como Defining Public Value, o definición del valor público, por considerarse un concepto más operativo. Es decir, al implementar intervenciones públicas, los directivos deben definir el valor público, que, para este documento, consiste en definir sustantivamente dicha intervención: objetivos públicos y alternativa de solución. Las intervenciones públicas contienen así una promesa de creación de valor público, dado que su atención a determinados

problemas públicos se desprende de los objetivos gubernamentales, vinculados al compromiso de los representantes políticos. Es por ello que, como primer paso para la gestión estratégica, los directivos públicos tienen la necesidad de definir sustantivamente sus intervenciones públicas: tanto los objetivos que ésta pretende lograr, como las actividades que implementarán para dicho fin.

Moore (1995), menciona que la descripción de la intervención pública consiste en definir sustantivamente los objetivos públicos que ésta persigue; es decir, indicar qué problema público se pretende resolver por ser valioso para los ciudadanos, y la solución prevista para dicho fin. Éste es el primer elemento necesario para alcanzar una estrategia organizativa sostenible para la creación de valor público y en donde el gestor público, tiene que realizar la verificación, si logrando los objetivos puede generar un valor público.

Infinidad de veces, se trata de cumplir con los objetivos que nos plantean los funcionarios y muchas veces ni verificamos, que el objetivo, es fundamental para lograr satisfacer las diversas necesidades que requiere la población. Por ello, el gestor público, tiene un conjunto de interrogantes o preguntas, si lograr cumplir con los objetivos institucionales ¿es importante o es eficaz?

Los que en realidad nos indica que el sector público, puede considerarse como un conjunto de entidades públicas, que buscan dedicarse a lograr generar productos, en base a los diversos bienes o servicios, que se hacen entrega a la comunidad en general. Además, que estos productos vienen a constituir la razón de ser de una institución pública ya que, a través de ellos, buscan satisfacer las diversas necesidades sociales, que logran contribuir en el logro de las políticas de forma directa, producción de bienes y servicios que se requieren en grandes cantidades y además de calidad adecuada de los insumos y que para poder adquirirlos y que se requieren de los respectivos recursos financieros.

Señala Moore (1995), “Cualesquiera sean estos objetivos, por más abstractos o intangibles que estos parezcan ser, es importante, con el fin de definir una estrategia y desarrollar una gestión exitosa, que estos objetivos sean establecidos de manera explícita y que sean defendidos como objetivos sociales valiosos”.

En el caso del proceso de definición sustantiva de la intervención pública, las técnicas analíticas y de evaluación que podrán utilizar los directivos públicos, entre

otras, son las siguientes: Evaluación de programas, Análisis coste-beneficio, Análisis filosóficos y legales (vinculados al concepto de justicia social, y a la garantía de los derechos fundamentales).

Apoyado en estas técnicas, el directivo público podrá justificar y precisar la demanda de cambios sociales que de manera general han expresado los ciudadanos a través del proceso políticos (mandatos del Poder Ejecutivo o mandatos legales del Poder Legislativo), en objetivos más concretos y viables.

2.2.2.2.3. Dimensión operativa y administrativa

Según Losada (1999), la dimensión operativa y administrativa es la identificación, generación y despliegue de las capacidades operativas necesarias para crear el valor público definido; es decir, para la implementación de las actividades que constituyen las intervenciones públicas.

Con respecto al primer aspecto, de identificación de las capacidades operativas de la organización, se debe señalar que ésta permitirá la definición del producto y el proceso de la intervención para la generación del valor público. Luego de que la definición del proceso de creación de valor público haya sido elaborada de forma precisa, el directivo público podrá identificar las necesidades operativas requeridas para efectuar las actividades previstas por la intervención pública. En respuesta a estas necesidades, el directivo público decidirá organizar los recursos humanos, financieros y demás recursos organizativos que le permitirán avanzar en la consecución de los objetivos definidos por la intervención.

El gestor público debe realizar una exhaustiva análisis administrativo y operativo, para determinar si la gestión es verosímil, teniendo algunas interrogantes como que si ¿es viable técnicamente?, además, verificar si los funcionarios o gestores públicos consideran que, al realizar la evaluación del desempeño de sus actividades, se ha realizado de una forma positiva las diferentes dimensiones y que estas estén encaminadas a generar un valor público.

Según Moore (1995), cuando más ambiciosos sean los planes de la organización, o más desesperadas las circunstancias en que esta se encuentre, la necesidad de innovación en su gestión operativa será mayor.

Este análisis de las capacidades operativa, orientado a mejorar la producción de valor público, está conformado por la revisión de los productos (y clientes), procesos y sistemas administrativos de la organización. Como puede deducirse, tanto el aspecto relacionado a los productos y los clientes a los que se dirigen estos, como los procesos de producción, están estrechamente vinculados a la determinación de los actores coproductores de una intervención, por lo que el eje funcional de gestión operativa, al igual que el de definición sustantiva de la intervención, está altamente vinculado a la gestión política.

Las técnicas de análisis administrativo y organizativo que pueden emplear los directivos públicos son, entre otras: Técnicas de análisis de viabilidad y Técnicas de análisis de implementación.

2.2.2.3. Importancia del Valor Público

Hablar de lo que es un valor público, es referirse a un determinado valor asignado por el Estado, y esto se da mediante la calidad de los servicios que se presta a la población en general, buscando regular determinadas acciones, para establecer el fin común del Estado Perú, que es considerar el bienestar de toda la población, y la aplicación de políticas públicas, que tiene como objetivo, satisfacer las necesidades propias de la comunidad. Es sabido que el Estado, tiene que satisfacer con todas las necesidades básicas de la población en general, a través de las políticas de buen gobierno, que tenga gobernabilidad y gobernanza, además de establecer la transparencia, la adecuada rendición de cuentas y el oportuno y el eficiente servicio a la población.

Por consiguiente, la eficiencia de la gestión pública, se da en coordinación y debe estar alineada, para lograr con el cumplimiento de los objetivos institucionales y cumplimiento de los objetivos nacionales, para lo cual, es importante, para las instituciones públicas conocer bien sus objetivos trazados, que estén categorizados y se puedan identificar de una manera oportuna, esto es muy importante en los diferentes grupos de interés, porque a través de ello, se darán a conocer sus intereses, sus respectivas preferencias y sus necesidades reales de su población objetivo, en donde está enfocado las políticas públicas.

Por lo que es importante, que los diversos enfoques para realizar la formulación y la ejecución de las políticas públicas, se tiene que basar en la toma de decisiones que deben ser colectivas y que ellas partan de una elección racional, en donde, se ven involucrados, tanto los gerentes públicos, como los ejecutores de políticas, de los usuarios, de los ciudadanos y de la sociedad civil, buscando maximizar los beneficios.

En tal sentido, los diversos aspectos que deben considerar los formuladores y decisores de las políticas públicas, son los diferentes incentivos, que se tiene como marco institucional para la toma de decisión y para realizar las diversas acciones, lo cual, implica considerar maximizar los beneficios, de acuerdo a las necesidades de las personas, quienes toman un curso de acción de acuerdo a sus preferencias con el único fin de lograr obtener el mayor beneficio posible.

En este aspecto, es importante mencionar que el Estado, es responsable en todos los aspectos, que tienen que ver con la calidad de vida de la población en general, en todo sentido, ver en el aspecto de salud, de educación, de la cultura, del trabajo, del medio ambiente y otros, por lo que, es buscar la gobernabilidad y el buen gobierno, considerando políticas transparentes, y dando un aspecto de generar un valor público.

Hoy en día, las grandes potencias económicas, consideran que el valor público es importante, y que es parte del equilibrio entre el Estado, el mercado económico y la sociedad civil, considerando a la eficacia, a la eficiencia y a la transparencia, como los pilares principales, para poder establecer los nuevos procesos de modernización de la gestión pública, que tiene como finalidad los niveles aceptables de gobernabilidad y cohesión social, sin perder el espacio de la inclusión y la democracia, replanteando las estrategias de empoderamiento y resiliencia comunitaria.

Hablar de valor público, es hablar de un término novedoso y cuyo enfoque está más relacionado con las actividades y funciones que tienen las entidades del Estado y en algunos casos inclusive con el mismo gobierno de turno. Moore, menciona que “el valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, además este valor es definido en última instancia por

el ciudadano mismo y es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones políticas”.

Moore (1995), determina como se determina el proceso de creación del valor público, dado que el sector público crea valor cuando los ciudadanos perciben la resolución de un problema público, es posible identificar, basándonos en la propuesta de Moore (1995), acciones que deben cumplirse en el proceso de creación de valor público.

Estas acciones son consideradas como:

- a.** La identificación de la demanda ciudadana; es decir, del problema público cuya resolución es valorada por la ciudadanía, y la definición del objetivo público. El objetivo público, en ese sentido, no es otra cosa que la declaración expresa de que el Gobierno ha asumido generar un cambio en la sociedad (o en el contrato social vigente), atendiendo un determinado problema público.
- b.** La definición de la alternativa de solución que se utilizará para resolver el problema público identificado; es decir, definir de manera más concreta una intervención pública para atender el problema público en cuestión (lograr el objetivo gubernamental).
- c.** La implementación de la intervención pública; es decir, lograr ejecutar el conjunto de actividades programadas en base a la alternativa de solución seleccionada.
- d.** La evaluación los resultados de la intervención, que incluye la percepción de los usuarios de los servicios públicos, pero principalmente la de los ciudadanos y sus representantes políticos, con respecto a la atención de sus demandas.

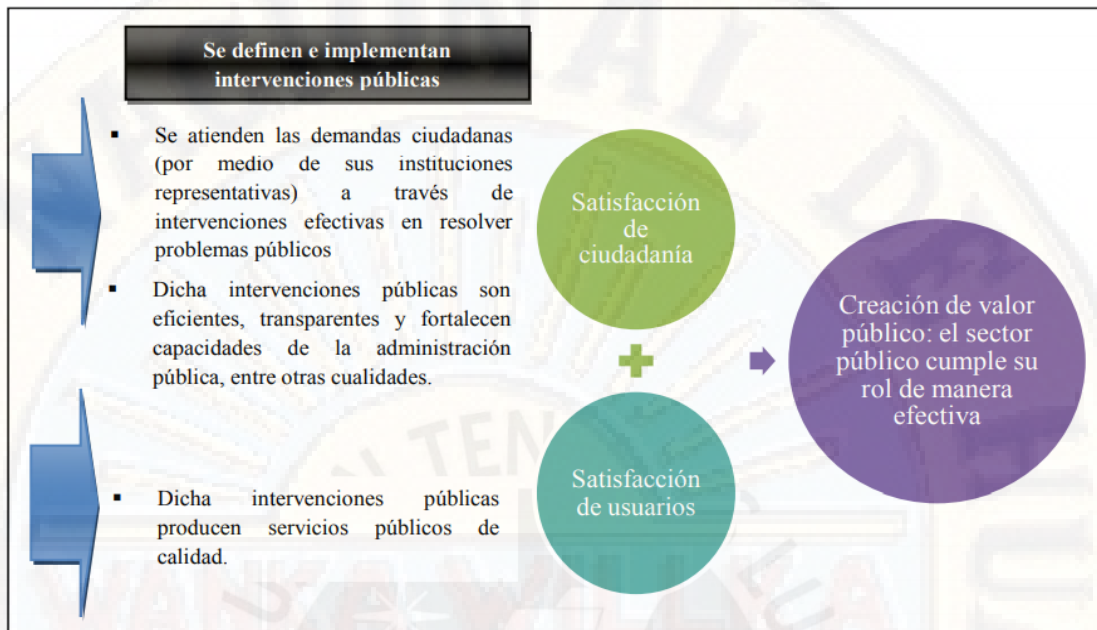


Figura 1. Definiciones de las intervenciones públicas.

La gestión estratégica en el sector público, como lo ha señalado Moore, tiene como finalidad la creación de valor público, para lo cual determina que la gestión estratégica, se basa en la creación del valor público y que esta se basa en tres ámbitos funcionales mencionados (definición del valor público, gestión política y gestión operativa).

Por ello Moore (1995), considera que la estrategia organizativa debe ser implementada por los directivos públicos buscando orientar a la creación de valor público, es decir, que la estrategia organizativa en el sector público debe ser comprendida como aquellas acciones que realizan los directivos públicos, enmarcadas en los tres ámbitos de acción señalados, para crear valor público y para identificar nuevas oportunidades de creación de valor.

Por ello es importantes según Losada (1999), el proceso para establecer la creación del valor público se debe determinar en definir sustantivamente la política pública, crear un entorno autorizativo, mediante una gestión política y buscar la capacidad operativa de la intervención, vale decir la gestión operativa y administrativa.

2.2.2.4. Fuentes del Valor Público

Las fuentes del valor público se determinan en un espacio, considerado en tres categorías, las cuales se articulan de una manera tal que los ciudadanos o usuarios, otorgan la calidad de atención como un valor público importante:

2.2.2.4.1. Valor creado por los servicios

Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. En este sentido, la satisfacción del usuario es crítica para el valor público, y se evidencia que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios. De manera implícita o explícita, y aun cuando otros factores sean también crucialmente importantes, el ciudadano siempre hace una comparación entre el costo del servicio y el nivel de servicio recibido. Como se mencionó, la satisfacción del usuario es crítica para el valor público, para lo cual se requiere de ciudadanos empoderados e informados, influenciados de alguna manera por su experiencia con el sector privado.

2.2.2.4.2. Valor creado por los resultados (Impacto)

Los impactos están directamente ligados a los servicios, llegando en algunos casos a confundirse o traslaparse; sin embargo, deben medirse y manejarse de diferente manera. El impacto puede llegar a ser el valor más esperado por la sociedad respecto de su gobierno, lo que no significa que la sociedad decida o defina cómo debe ser alcanzado dicho valor. Si pensamos, por ejemplo, en la disminución del desempleo, estaríamos hablando de un impacto esperado por la sociedad; la forma en que el Gobierno resuelve el problema (opción de política pública) se transforma en el propio bien o servicio. La decisión que el Gobierno tome y los efectos de dicha decisión determinarán la agregación de valor, o no, según sea el caso. El Estado ha buscado cada vez más enfocar su atención en los resultados, –pero no en resultados genuinos, que hoy son vistos como mejores metas que se puede aspirar–, a aquellas limitadas medidas de actividad o producto, las cuales corren el riesgo de ser distorsionadas y manipuladas. Sin embargo, determinar el valor a través del impacto de medidas objetivas de resultado no es fácil.

2.2.2.4.3. Valor creado por la confianza y la legitimidad

La tercera fuente de valor público es la confianza/legitimidad. La confianza se convierte en el centro de la relación entre los ciudadanos y el Gobierno y puede ser determinada por tres posiciones generales:

- ✓ Por los niveles generales de confianza social y la propensión a confiar en las instituciones en general.
- ✓ Por la efectividad con la que se maneja la economía y se generan los servicios.
- ✓ Por la manera en que los políticos y las instituciones políticas se conduce

Durante los últimos años se han producido pérdidas severas de la confianza pública en muchas instituciones públicas, incluidos el Ejecutivo, el Parlamento y el Poder Judicial, por lo que ninguna institución pública debería dar por sentada su evaluación de confianza y legitimidad. En estos casos, aun cuando se cumpla con brindar el servicio formal y las metas de resultado, una falla en la confianza podría destruir efectivamente el valor público.

Vivir en un Estado organizado, democrático y justo, donde las autoridades cumplen sus promesas y obligaciones, desenvolviéndose con corrección y pulcritud administrativa, ofrece beneficios adicionales a cualquier mejora que se produzca en la calidad de las políticas medida por resultados. Alienta un sentimiento de pertenencia, reduce el resentimiento hacia las acciones del Gobierno (legitimidad) y aumenta la confianza en que el Estado tomará con mayor probabilidad las mejores decisiones.

2.2.2.5. Creación del valor público

El principal modelo de análisis para la creación de valor público planteado por Mark Moore (1997). El cual plantea que para lograr valor público es necesario:

- ✓ Contar con apoyo en términos políticos, es decir, obtener autoridad y recursos financieros para lograr que la institución pueda funcionar adecuadamente.
- ✓ Cuantificar los costos de funcionamiento de la Política Públicas.
- ✓ Definir claramente los procesos internos que hacen a la esencia de las instituciones para cumplir con su mandato e identificar los factores que permitan alcanzar resultados de excelencia en las tres dimensiones.

La Creación de Valor Público es un proceso que concluye con la obtención de resultados producto del mandato legal y social para atender las demandas y necesidades de los usuarios para quienes se trabaja, logrando así crear valor público. Mark Moore, menciona que la creación de valor público consiste “en generar el máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia”.

Desde esta perspectiva, los directivos públicos son considerados como exploradores que intentan descubrir, definir y crear valor público. Se plantea, además, la necesidad de poseer un espíritu emprendedor en los directivos públicos, el cual “En lugar de ver as nuevas demandas como un problema... las considera como una oportunidad para servir al ciudadano con calidad...” (Moore, 1998, p. 43).

Una entidad para Crear Valor públicos debe lograr integrar tres dimensiones: Dimensión Sustantiva, Dimensión Política y Dimensión Administrativa

El planteamiento propositivo de Moore para el sector público, conocido como triángulo estratégico, explica la necesidad de equilibrar tres dimensiones interdependientes para generar valor público (Moore, 1998, p. 116):

- ✓ La estrategia debe ser valiosa en términos sustantivos, la institución debe generar valor para los clientes a un costo bajo, es decir, la estrategia debe permitir la generación de valor público a partir de lograr credibilidad institucional.
- ✓ La estrategia debe ser legítima y sostenible políticamente. La institución debe atraer continuamente autoridad y dinero del entorno político autorizador al cual el directivo público debe rendir cuentas.
- ✓ La estrategia debe ser operativa y administrativamente viable. Las actividades autorizadas pueden realizarse a través de la organización existente con el apoyo de otras instituciones que pueden ser inducidas a contribuir al objetivo organizativo.

2.2.2.6. La Cadena de Valor Público

La Cadena de Valor Público (CVP), es un modelo descriptivo, más que un modelo prescriptivo, su importancia, se fundamenta en posibilitar una expresión

simple y rigurosa de lo que en realidad es, por lo que es ayuda más a entender y, de cierta manera, descubrir las políticas y las actividades del sector público.

El modelo, se constituye en un determinado momento, en la cadena de producción pública, y que en el sector público, puede ser considerado como un conjunto de entidades públicas, que están dedicadas a generar productos, en función a bienes o servicios, que son entregados a la comunidad, donde estos bienes y servicios, vienen a constituir la razón de ser, de una entidad, porque a través de ellos, buscan satisfacer las diversas necesidades sociales, los cuales contribuyen de una manera directa y poder lograr las políticas.

Además, estos objetivos de política, se vienen operacionalizando, en exitosos resultados y sobre todo los impactos sociales, que se esperan, porque, hacer la producción de bienes y servicios, las cuales se necesitan en cantidades y calidades adecuadas de insumos y, para poder adquirirlos, es necesario de los recursos financieros.

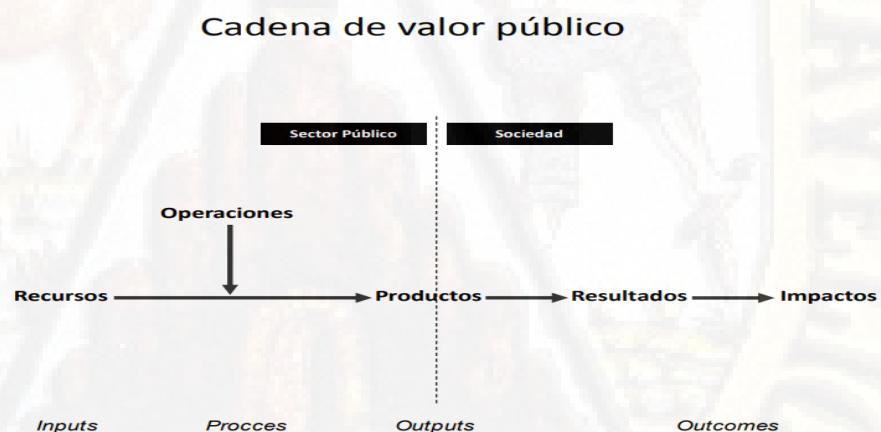


Figura 2. Cadena de valor público.

De acuerdo al gráfico, se denota que la cadena así entendida se encuentra entre dos campos de naturaleza diferente: la primera de la producción pública y la segunda de los efectos sociales. la producción pública, es el mundo de la gestión, donde las relaciones son conocidas, aun cuando pueden ser muy complejas, mientras que los efectos sociales, es el espacio de los problemas sociales, el universo de las variables

y sus respectivas relaciones, donde se denota la incertidumbre del campo de los objetivos de política.

Ambos casos, se ven encontrados, por causalidades; pero que, la producción pública se caracteriza por las relaciones de forma necesarias y los efectos sociales por los procesos contingentes.

Se pueden señalar dos importantes factores, que tienen que ver con la influencia del valor público, por un lado, los distintos problemas sociales, se determinan en una dimensión objetiva, pero que además implican una dimensión subjetiva, que es el parámetro de deseabilidad, para lo cual es utilizado para realizar la evaluación de la situación actual y que esta puede ser insatisfactoria y puede producir un problema, esto depende, fundamentalmente, del sitio donde ocupa el actor en el espacio social. Y, por otra parte, la complicada relación que puede haber en los problemas sociales, que establecen los cambios favorables en algunos de ellos impliquen necesariamente el agravamiento de la situación en otros; que determina la interpretación y la valoración del balance del intercambio de problemas.

Otra contrariedad que está sujeta a la definición del valor público, es el problema de poder realizar la evaluación, a medida que los cambios que van realizando en las diferentes variables, que vienen a ser los resultados de los diversos procesos que se promueven desde la política pública en cuestión o que son a consecuencia de otros factores que intervienen. Sin embargo, entender el valor público, los resultados y los impactos que se esperan lograr, es lo que se determina en el modelo la potencialidad de poder expresar de una manera general las diferentes políticas públicas y abordar las dimensiones estratégicas inmediatamente.

2.2.2.7. Cadena de Valor Público: Planificación y Presupuesto

Respecto a la cadena de valor, se determinan cinco funciones críticas de todo el proceso de producción de políticas públicas: la primera es la Planificación Estratégica de la Alta Dirección, seguidamente se determina la Planificación Operativa, después consideramos la Formulación Presupuestaria, siguiendo con las funciones determinamos el Monitoreo y finalmente consideramos la Evaluación, estas acciones consideran un conjunto de herramientas ya sean metodológicas,

técnicas o instrumentos que se diferencian, pero que realizan sus operaciones sobre el mismo proceso, tal como señala Sotelo (2008).

Además, Sotelo señala (2008), que la definición de los posibles impactos y los resultados esperados de una política, pueden definir de la misma producción de las entidades públicas para lograr cumplir con los objetivos y que esto lo realiza la Planificación Estratégica de la Alta Dirección.

De acuerdo a Sotelo (2008), menciona que la Planificación Operativa es el “proceso mediante el cual una organización diseña en detalle las acciones que permitirán transformar los insumos en los productos requeridos por la política en cuestión, mientras que la Formulación Presupuestaria debe reflejar estos procesos productivos, garantizando que los recursos financieros estén asignados adecuadamente y que se los pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación”.

Si las instituciones públicas producen bienes y servicios, es porque esperan modificar ciertas acciones y situaciones sociales que son materia de política, en donde la producción busca un sentido, cuando esta producción contribuye de una manera efectiva a lograr efectos positivos que busquen articular los cambios y soluciones de los diversos problemas.

En los procesos de planificación, la producción pública y los cambios esperados en las diferentes variables de impacto, constituyen una hipótesis de intervención o una hipótesis de política, es decir, es un postulado y su ocurrencia es casi incierta.

Cadena de valor público: planificación y presupuesto

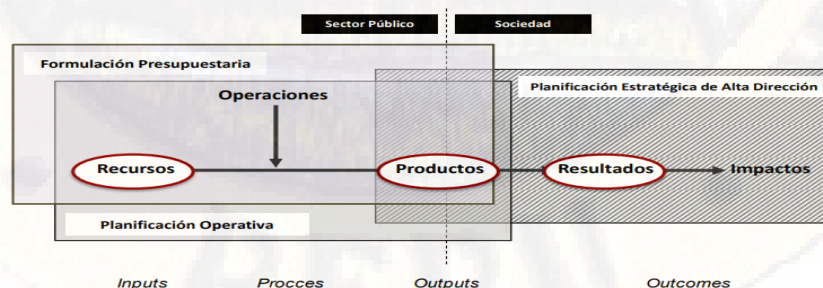


Figura 3. Cadena de valor: planificación y presupuesto.

2.3. Definición de términos

- **Control Gubernamental:** Según la Contraloría General de la República (2013), menciona que “es la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes”.
- **Control Interno:** Vienen a ser las diferentes acciones que se desarrollan en la misma institución pública, con el fin de que la gestión del uso y manejo de sus recursos, bienes y operaciones se realicen de forma correcta y eficiente.
- **Control Externo:** De acuerdo a la Contraloría General de la República (2013), es el “conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado”.
- **Servicios de Control Previo:** Son los que realizan en exclusividad la CGR, con anticipación a la ejecución de una actividad u operación de una institución pública, según lo considerado por la normativa, con el fin de poder establecer el resultado, en función a los requerimientos de las entidades solicitantes.
- **Servicios de Control Simultáneo:** Se define como las acciones que ejecutan los hechos, los actos o las diferentes actividades de un proceso que se lleva en curso en ese mismo momento, con la finalidad de alertar, sobre una posibilidad de que existan hechos que puedan poner en riesgo los resultados o los objetivos de la institución pública.
- **Servicios de Control Posterior:** Viene a ser el examen especial, el cual se tiene que verificar, se tiene que estudiar y se tiene que evaluar, todas las actividades que se hacen en la gestión financiera, en la gestión administrativa, en la gestión operativa y en el medio ambiente, después de realizado su ejecución, que busca formular el respectivo informe que contiene los comentarios, las conclusiones y las

recomendaciones, los mismos que buscan el fortalecimiento del control interno de la institución pública.

- **Auditoría Financiera:** Se le define como la evaluación que se realiza a los estados financieros de las instituciones públicas, las cuales se realizan para poder expresar una opinión profesional y que sea independiente, respecto a la razonabilidad de los estados financieros, en función al marco de la información financiera, para poder aplicar la preparación y la presentación de la información financiera.
- **Auditoría de Desempeño:** Es la evaluación de determinar la eficacia, determinar la eficiencia, considerar la economía y establecer la calidad de la producción y la entrega de los bienes o servicios que se consideran en las entidades públicas, y cuyo fin es lograr alcanzar los resultados en bien de la población.
- **Auditoría de Cumplimiento:** Se considera como un examen objetivo, que tiene como propósito, considerar en qué situación se encuentran las entidades públicas, que están sujetos a la zona geográfica del Sistema, aplicando la normativa, las disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas.
- **Valor Público:** Es la generación de lograr el más alto valor de atención hacia la población, teniendo como base los recursos financieros, los recursos humanos, los recursos físicos y los recursos tecnológicos, que existen en la entidad pública, teniendo como base la imaginación gerencial, con el fin de lograr los actos considerados en los mandatos y con la adecuada eficacia y eficiencia.
- **Dimensión Política:** A través de ella, los directivos públicos a menudo necesitan la colaboración de actores que están fuera del ámbito de su autoridad directa. Es decir, para que un director implemente una determinada política pública con valor social, debe considerar que necesita un clima general en donde actores, organizaciones, sistemas y reglas coadyuven a su idóneo cumplimiento.
- **Dimensión Sustantiva:** Es la verificación de alcanzar su objetivo buscando generar el valor público, y así poder lograr alcanzar el objetivo, que nos proponen los funcionarios y jefes de las entidades públicas, y que tenemos que verificar, que los objetivos determinados satisfagan a la población.
- **Dimensión Administrativa:** Es el estudio administrativo y el estudio operativo, y que tendrá como finalidad de determinar que la gestión sea sostenible.

- **Cadena de Valor Público:** Es el modelo descriptivo, más que el método prescriptivo, que busca establecer una expresión simple y rigurosa de lo que en realidad se tiene que ver, lo que ayuda a entender y a descubrir las diferentes políticas y las acciones que realizan el sector público.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El Control Gubernamental se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- Los Servicios de Control Previos se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.
- Los Servicios de Control Simultáneo se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.
- Los Servicios de Control Posterior se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

2.5. Identificación de variables

2.5.1. Variable 01 (X)

Control Gubernamental

2.5.2. Variable 02 (Y)

Valor Público

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Control Gubernamental	Es la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. Autor: Ley 27785	Es el proceso integral y permanente que se da en función de quien los ejerce y que puede ser interna en donde su ejercicio compete a autoridades, funcionarios, servidores de las entidades y la oficina de control interno donde realiza su labor de control simultáneo y posterior y externo por ser un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos Autor: Contraloría General de la República	Servicios de Control Previo Servicios de Control Simultáneo Servicios de Control Posterior	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestaciones adicionales de Obra y de Supervisión de Obra ✓ Informar sobre operaciones que comprometan el crédito o capacidad financiera ✓ Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno ✓ Acción Simultánea ✓ La Orientación de Oficio. ✓ La visita de Control ✓ Visita preventiva ✓ Auditoría de Cumplimiento ✓ Auditoría Financiera ✓ Auditoría de Desempeño
Valor Público	Es la generación del máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia. Autor: Mark Moore (1998).	Es necesario articular y sistematizar el apoyo político, el funcionamiento de las políticas públicas, definiendo los procesos internos que hacen la esencia de las instituciones públicas y así poder identificar los factores positivos y establecer los resultados esperados. Autor: Mark Moore (1998).	Dimensión Política Dimensión Sustantiva Dimensión Operativa y Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Demandas de Grupo de Intereses ✓ Análisis de Valores ✓ Legitimidad ✓ Políticas públicas ✓ Clima Político ✓ Evaluación de Programas ✓ Análisis Costo. - Beneficio ✓ Análisis Legales ✓ Objetivo Institucional ✓ Gestión ✓ Procesos ✓ Técnica de Viabilidad ✓ Resultados ✓ Técnica de Implementación ✓ Impactos Sociales

Fuente: Elaboración propia

Hay que tomar en consideración que efectivamente el Control Gubernamental trabaja en función a servicios e inclusive en componentes, tal es el caso del documento de consulta que se tiene para autoridades, funcionarios y servidores públicos emitida por la Contraloría General de la República (2016) denominado “Servicios y Herramientas del Control Gubernamental”, donde efectivamente considera como servicios a los tres controles establecidas en la operacionalización de variables del presente trabajo de investigación.

Carlos Sabino (1992), entiende por dimensión como “un componente significativo de una variable que posee una relativa autonomía, se refiere a componentes porque están considerandos a la variable como un agregado complejo de elementos que nos dan un producto único, de carácter sintético”. Cuando en la definición anterior hablábamos de relativa autonomía lo hacíamos para destacar que las dimensiones pueden presentar diferentes valores unas respecto a otras, pero siempre dentro de ciertos límites de congruencia.

Para Mario Tamayo y Tamayo (1999) las dimensiones son “los diferentes factores o elementos que determinan el proceso operacional además de considerar en ella los indicadores e índices”.

Por tanto, en la presente investigación consideramos como dimensiones a los servicios de Control Gubernamental, porque en la investigación se presenta como dimensiones, que a entender de los dos anteriores autores son las formas, componentes o factores, considerados como subvariables o variables con un nivel más cercano al indicador, donde las dimensiones son aquellos rasgos que facilitan un concepto y los indicadores son los rasgos perceptibles que hacen posible la presencia del concepto.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio se denominó como investigación aplicada. De acuerdo a Zorrilla (1993:43), la investigación aplicada, tiene una relación con la investigación básica, pues debe estar pendiente de los hallazgos y avances de la investigación básica y se acumula con ellos, pero se especializa por su interés en la aplicación, utilización y efectos prácticos de los conocimientos. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para conducirse, para cimentar, para alterar.

En el presente trabajo de investigación lo que se busca es articular las variables de investigación como es el control gubernamental y el valor público.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue el correlacional. Que permitió establecer la relación de las variables materia de estudio, control gubernamental y el valor público.

Según Tamayo y Tamayo (1999), se refiere al grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables y que para realizar este tipo de estudio primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

3.3. Método de investigación

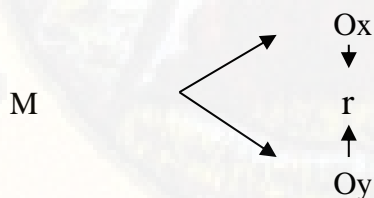
3.3.1. Método inductivo, con este método, se pudo analizar las diversas situaciones de forma particular y para ello realiza un estudio individual de las actividades que se formula las respectivas conclusiones generales, las cuales deben ayudar a descubrir temas generales y teorías que se inician de las observaciones sistemáticas de la realidad.

3.3.2. Método deductivo, es el método que se inicia desde el aspecto general para lograr establecerse en lo específico, y para ello hace uso del razonamiento lógico y de las hipótesis, las cuales deben de considerar sus conclusiones finales, todo ello se inicia desde los análisis antes planteados, aplicando las leyes y los principios que estén validados y estar comprobados para luego poder aplicarlos en casos particulares.

3.3.3. Método correlacional, es la forma donde se busca establecer la relación entre dos o más variables, las cuales que no pueden ser analizadas experimentalmente, su presencia en una población puede ser detectada con el recurso del método de verificación correlacional.

3.4. Diseño de investigación

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

M: Muestra de observación

Ox: Control Gubernamental

Oy: Valor Público
r : Relación entre Variables

Sampieri R. (2004), menciona que los diseños transeccionales correlacionales – causales, describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto).

3.5. Población, muestra y muestreo

3.5.1. Población y muestra

Según Tamayo (2012), menciona que “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación estuvo integrado por 32 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Según Tamayo (2012), la muestra es la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. & Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por tanto, se tomó como muestra a 32 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.5.2. Muestreo

Según Malhotra (2004), el muestreo es la colección de elementos y/o objetos que procesan la información buscada por el investigador y sobre el cual se harán

inferencias, de igual manera nos dice que la muestra es un subgrupo de elementos de una población selectos para participar en un estudio; de igual forma se puede decir que la muestra es la selección de una población que la pueda representar, esto debido a la imposibilidad de conocer los gustos y las necesidades de todos.

El muestreo que se llegó a utilizar fue el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, es decir, la elección de los elementos de investigación no dependerá de la probabilidad, se priorizará el proceso de toma de decisiones del investigador relacionadas con las características de la investigación, por lo que el muestreo fue con los 32 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

OFICINAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA	N° DE TRABAJADORES ENCUESTADOS
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL (OCI)	3
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	1
OFICINA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTO	1
UNIDAD DE CONTABILIDAD	5
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	5
UNIDAD DE TESORERÍA	3
UNIDAD DE LOGÍSTICA	5
UNIDAD EJECUTORA DE INVERSIONES	2
UNIDAD DE PATRIMONIO	1
UNIDAD DE PRESUPUESTO	4
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2
TOTAL	32

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron en la presente investigación, fueron de acuerdo a la metodología de la investigación considerada. Como son la aplicación de encuestas, fichas de observación, fichas de entrevistas y cuestionarios. El instrumento que se realizó para poder establecer la hipótesis del presente trabajo de investigación son los cuestionarios, los cuales se aplicaron y así se pudo tener resultados de acuerdo a los objetivos determinados en el trabajo de investigación.

3.7. Procesamiento de recolección de datos

Realizado el trabajo de campo, se realizó el proceso de todos los datos obtenidos en el software estadístico y obtener una base de datos, y después realizar su diagnóstico y análisis estadístico respectivo, para ello se utilizó el SPSS versión 24.0, Donde se pudo obtener:

- ✓ Frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables de Rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicó el paquete estadístico SPS Ver. 24.0

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

En esta fase se realizó la organización de los datos obtenidos, para la elaboración de los cuadros estadísticos, y para ello se hizo uso de paquetes estadísticos como el SPSS v. 24 y otros que determinaron los resultados esperados.

Se utilizó la estadística descriptiva, para ello se empleó el estadístico r de Pearson, el cual nos permitió buscar la relación entre las variables de nuestra investigación.



CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en la unidades de muestreo constituido por el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2018; a continuación se recodifico las mediciones de las variables *Control Gubernamental* y *el Valor Público*; para lo cual se ha creado el respectivo modelo de datos (matriz distribuida en 32 filas y 12 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 32 filas y 12 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido el nivel de medición de las variables que se tipifica como tipo ordinal, a la vez el instrumento fue constituido utilizando la escala de Likert de cinco puntos de tal manera que se han obtenido los intervalos para la categorización de la variable. Posteriormente la información obtenida con los instrumentos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas de frecuencia de doble entrada, diagrama de barras, diagrama de pila, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de variables “r” de Pearson y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación. Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes

rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con la herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 24. Con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

4.1. Presentación e interpretación de datos

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

4.1.1.1. Resultados del Control Gubernamental

Tabla 2. *Resultados del Control Gubernamental*

Control gubernamental	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	6,3
Favorable	28	87,5
Muy favorable	2	6,3
Total	32	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado.*

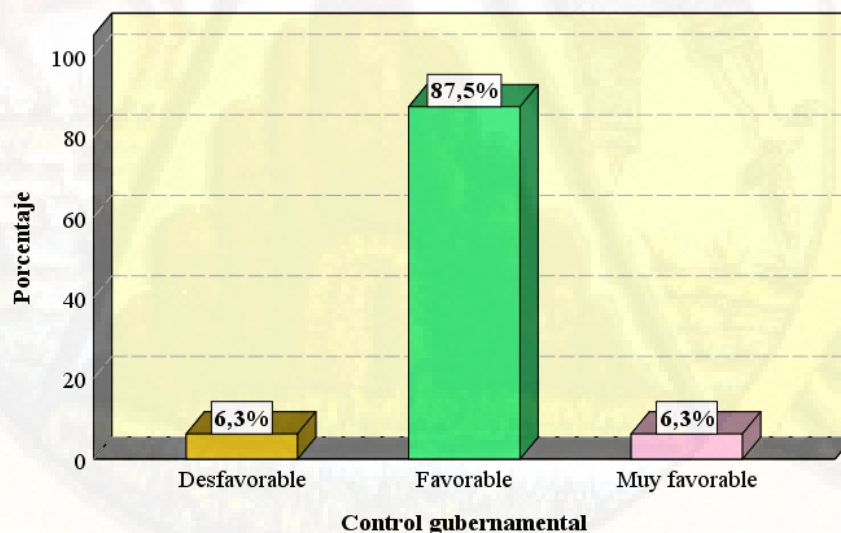


Figura 4. Diagrama del Control Gubernamental.

Fuente: *Tabla 2.*

En la tabla 2 observamos los resultados de las actitudes del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; el 6,3% (2) consideran

que el Control Gubernamental es desfavorable, el 87,5% (28) consideran que es favorable y el 6,3% (2) consideran que son muy favorable.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones del Control Gubernamental

Dimensiones del Control Gubernamental	Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Servicios del control previo	7	21,9	24	75,0	1	3,1	32	100,0
[2] Servicios del control simultáneo	1	3,1	30	93,8	1	3,1	32	100,0
[3] Servicios del control posterior	2	6,3	29	90,6	1	3,1	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

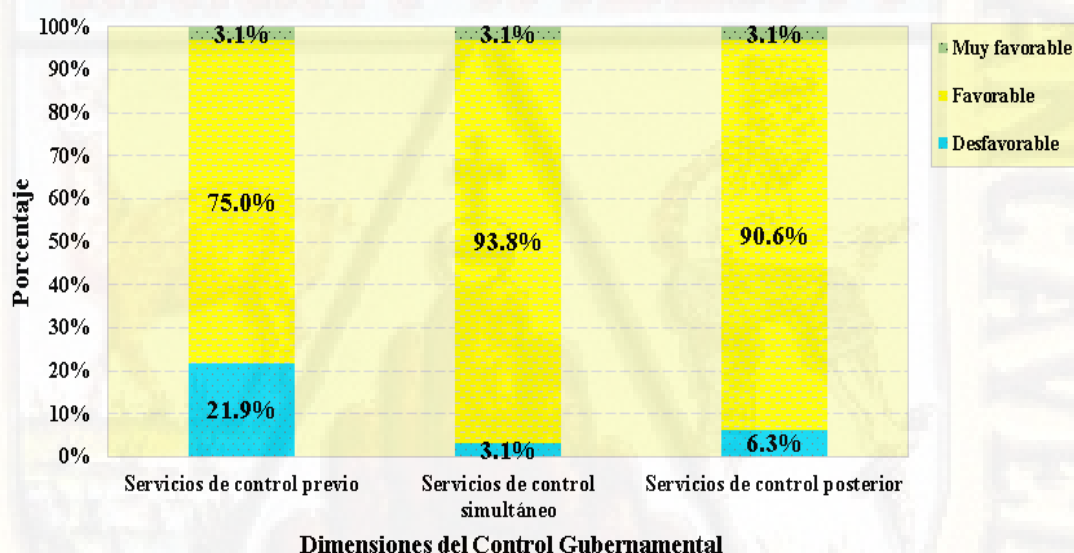


Figura 5. Diagrama de las dimensiones del Control Gubernamental.

Fuente: Tabla 3.

[1] *Servicios de control previo*: el 21,9% (7) considera que es desfavorable, el 75,0% (24) consideran que es favorable y el 3,1% (1) consideran que es muy favorable.

[2] *Servicios de control simultáneo*: el 3,1% (1) considera que es desfavorable, el 93,8% (30) consideran que es favorable y el 3,1% (1) consideran que es muy favorable.

[3] *Servicios de control posterior*: el 6,3% (2) considera que es desfavorable, el 90,6% (29) consideran que es favorable y el 3,1% (1) consideran que es muy favorable.

Tabla 4. Resultados del perfil del Control Gubernamental

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	32	16,8
[2] Ocasionalmente	51	26,8
[3] Algunas veces	64	33,7
[4] Frecuentemente	32	16,8
[5] Siempre	11	6,0
Total	190	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

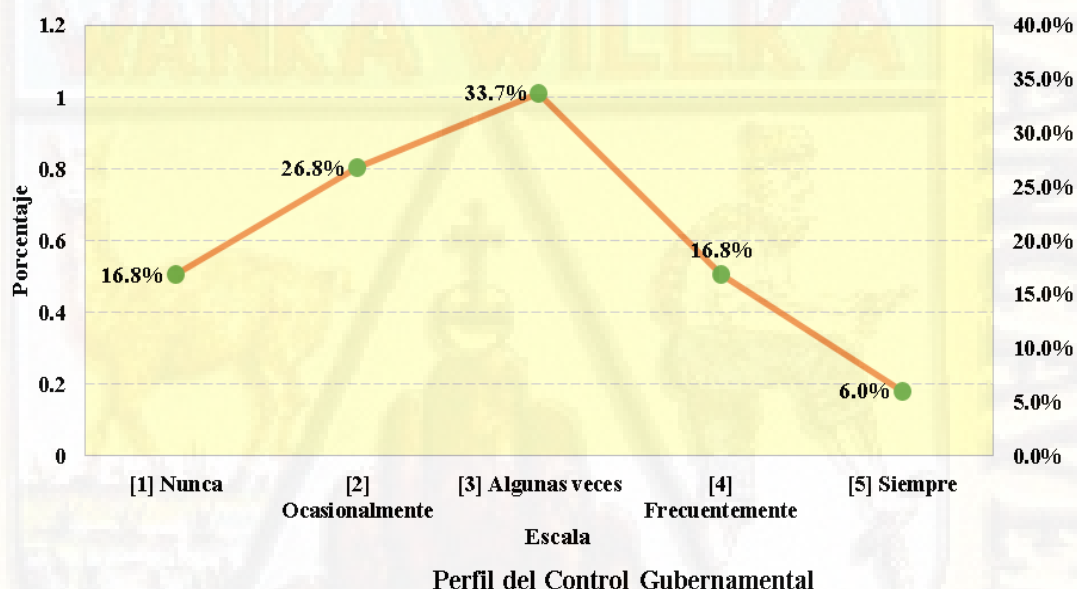


Figura 6. Diagrama del perfil del Control Gubernamental.

Fuente: Tabla 4.

La tabla 4 muestra los resultados del perfil de actitudes del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; el 16,8% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 26,8% manifiestan que estar ocasionalmente de acuerdo con los ítems del instrumento, el 33,7% consideran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento, el 16,8% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 6,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.1.1.2. Resultados del valor público

Tabla 5. Resultados del valor público

Valor público	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	12,5
Medio	27	84,4
Alto	1	3,1
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

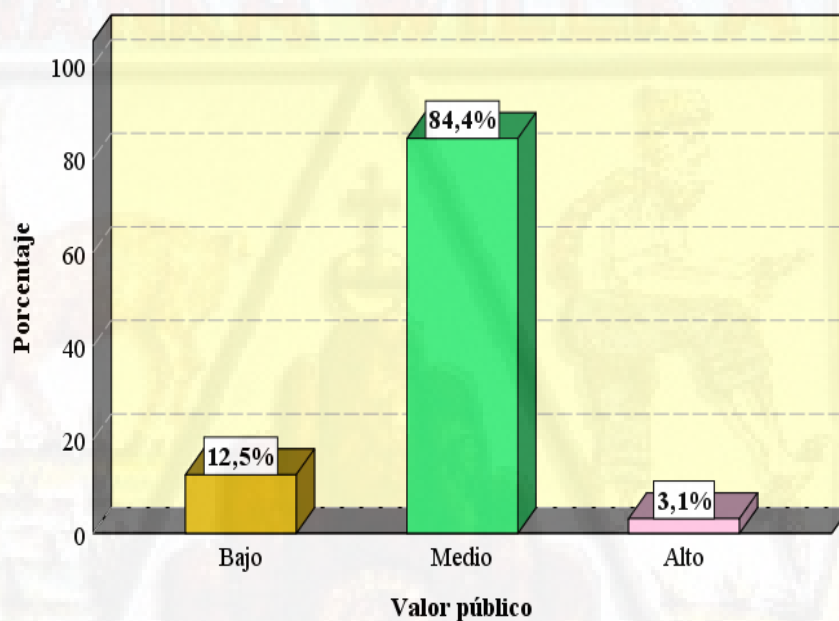


Figura 7. Diagrama del valor público.

Fuente: Tabla 5.

En la tabla 5 los resultados de las actitudes del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; 12,5% (4) del personal administrativo mencionan una percepción bajo respecto al valor público, el 84,4% (27) tienen una percepción media y el 3,1% (1) tienen una percepción alto. Evidentemente está prevaleciendo la percepción medio en cuanto al valor público.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones del valor público

Dimensiones del Valor Público	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Política	4	12,5	27	84,4	1	3,1	32	100,0
[2] Sustantiva	4	12,5	27	84,4	1	3,1	32	100,0
[3] Operativa administrativa	2	6,3	29	90,6	1	3,1	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

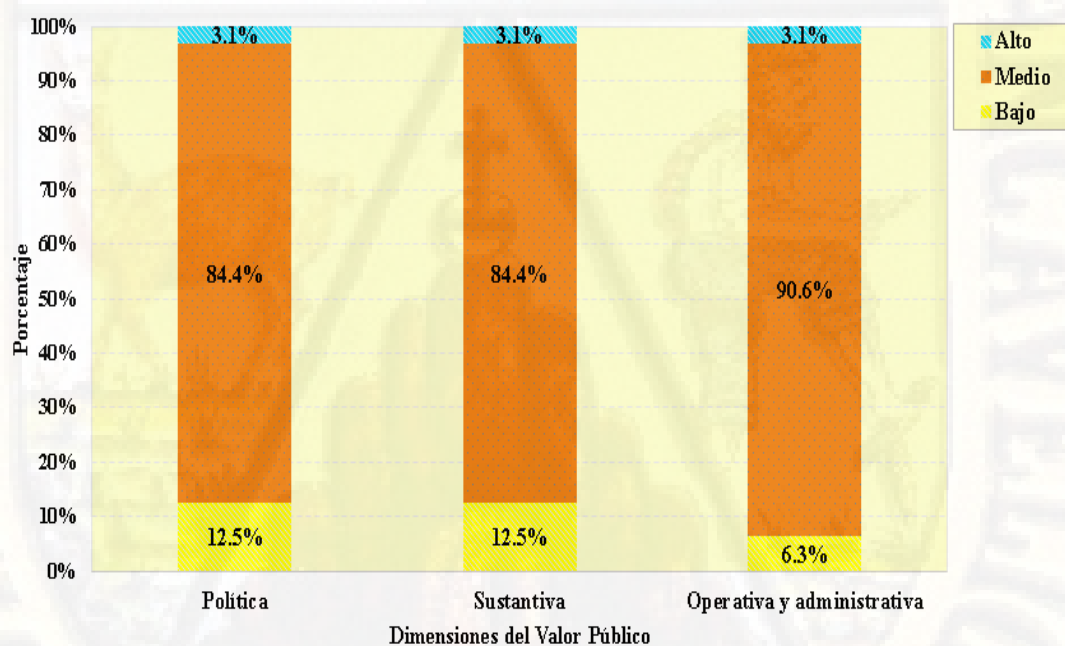


Figura 8. Diagrama de las dimensiones del valor público.

Fuente: Tabla 6.

[1] *Política*: el 12,5% (4) considera que es bajo, el 84,4% (27) consideran que es medio y el 3,1% (1) consideran que es alto.

[2] *Sustantiva*: el 12,5% (4) considera que es bajo, el 84,4% (27) consideran que es medio y el 3,1% (1) consideran que es alto.

[3] *Operativa y administrativa*: el 6,3% (2) considera que es bajo, el 90,6% (29) consideran que es medio y el 3,1% (1) consideran que es alto.

Tabla 7. Resultados del perfil del valor público

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	38	13,1
[2] Ocasionalmente	85	29,3
[3] Algunas veces	107	36,9
[4] Frecuentemente	40	13,8
[5] Siempre	20	6,9
Total	290	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

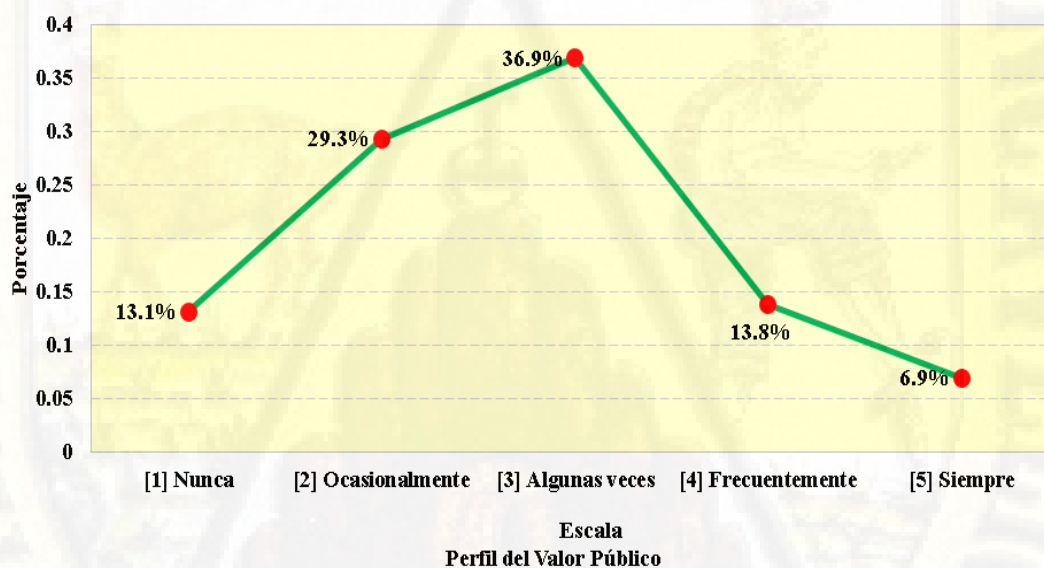


Figura 9. Diagrama del perfil del valor público.

Fuente: Tabla 7

La tabla 7 muestra los resultados del perfil de las actitudes del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; el 13,1% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 29,3% de manifiestan estar ocasionalmente de acuerdo con los ítems del instrumento, el 36,9% consideran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento, el 13,8% están frecuentemente de acuerdo

con los ítems del instrumento y finalmente el 6,9% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.1.2. Resultados a nivel inferencial

4.1.2.1. Distribución muestral de las puntuaciones del Control Gubernamental

Informe de resumen de Control gubernamental

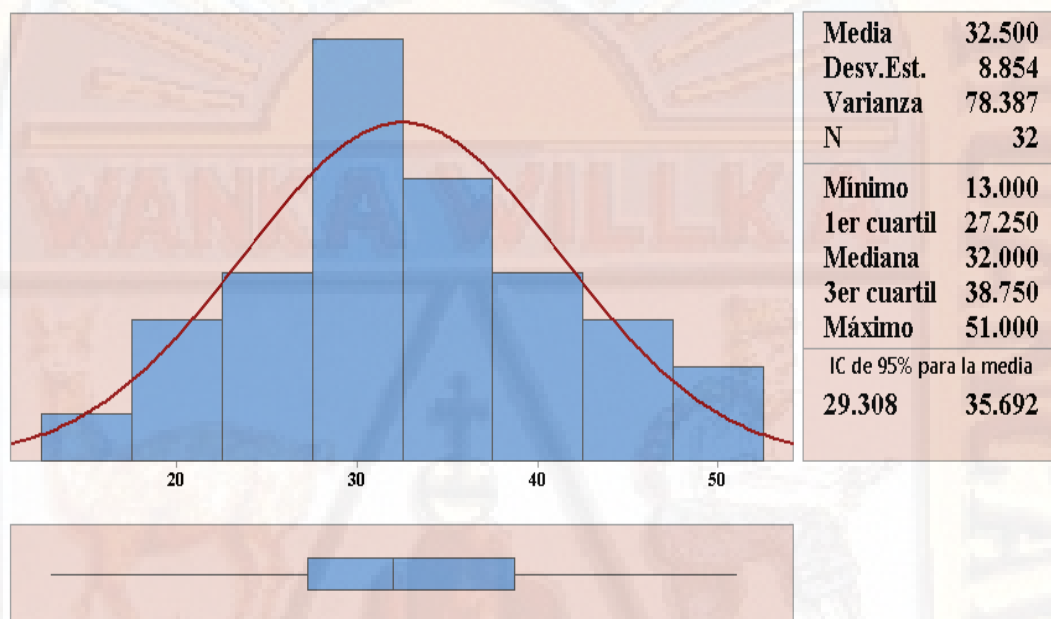


Figura 10. Diagrama de la distribución de puntuaciones del Control Gubernamental.

Fuente: Software estadístico.

El histograma de la figura 10 muestra que en general muestra las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 32,500 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar es 8,854 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 13 y la puntuación máxima obtenida es 51 el primer cuartil es 27,250 y el tercer cuartil es 38,750. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de datos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [29,308 - 35,692].

4.1.2.2. Distribución muestral de las puntuaciones del valor público

Informe de resumen de Valor público

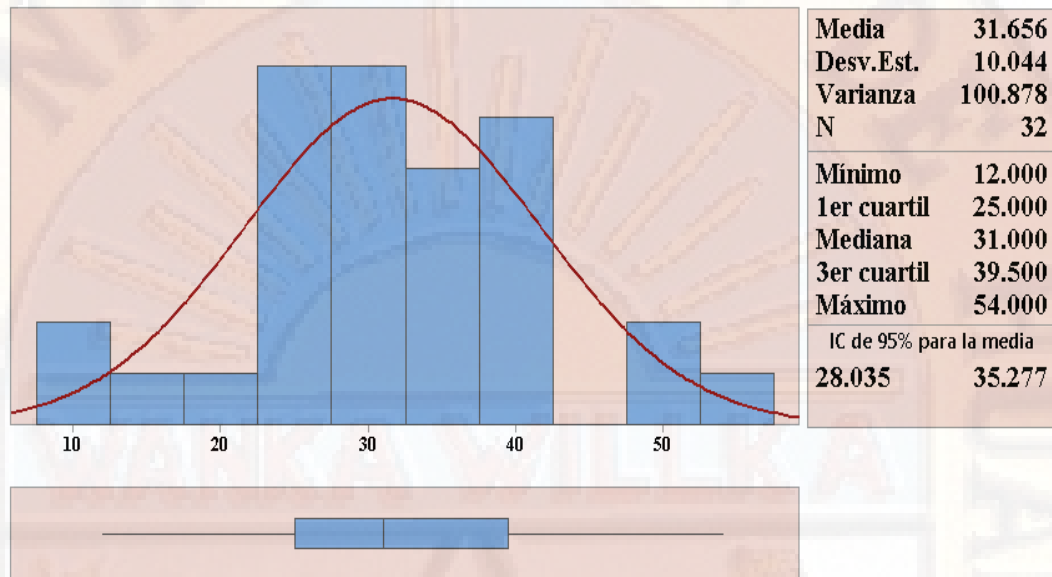


Figura 11. Diagrama de la distribución de puntuaciones del valor público.

Fuente: Software estadístico.

El histograma de la figura 11 nuevamente observamos que en general muestra las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 31,656 que se tipifica como media y cuya desviación estándar es 10,044 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 12 y la puntuación máxima obtenida es 54 el primer cuartil es 25,000 y el tercer cuartil es 39,500. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de datos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [28,035 - 35,277].

4.1.3. Estimación de la relación entre las variables

Para determinar la relación entre las variables, y la intensidad entre ambas variables, es decir hallamos la correlación entre ambas variables y de acuerdo con

Hernández (2014) usamos la estadística de correlación por “r” de Pearson (r). La fórmula es:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y} \quad \text{además } -1 \leq r \leq 1$$

Donde:

r : Coeficiente de la correlación de Pearson.
 Cov (x, y) : La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.
 S_x : Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues, luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$r = \frac{58,2419}{\sqrt{78,387} * \sqrt{100,878}} = 0,655 = 65,5\%$$

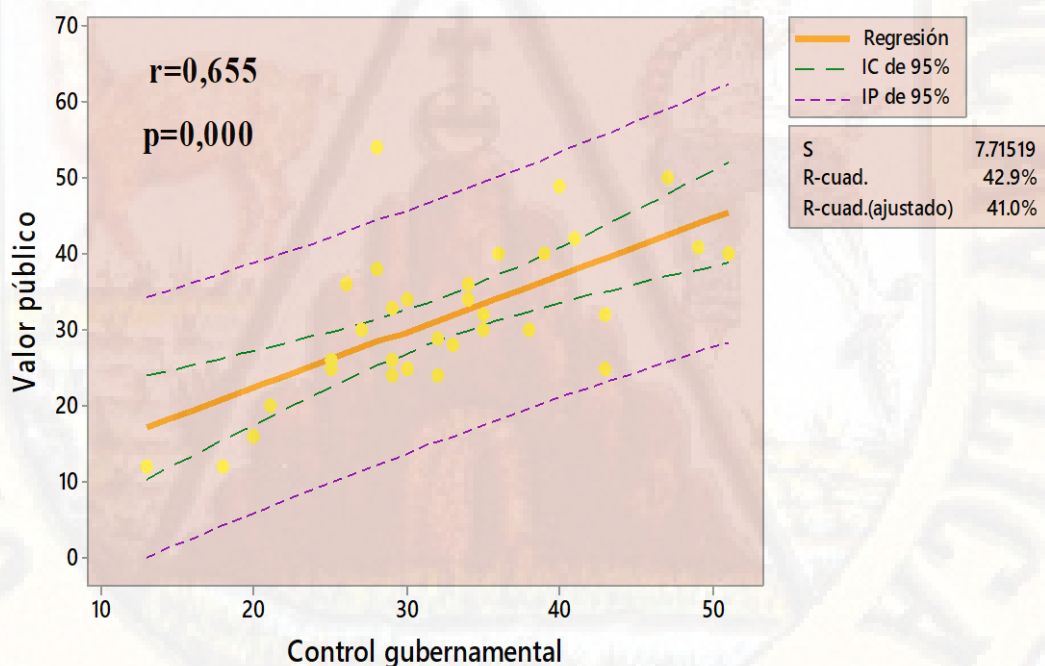


Figura 12. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.
 Fuente: Software estadístico.

4.1.4. Relación categórica de las variables

Tabla 8. Resultados de la relación categórica del Control Gubernamental y el valor público

Tabla cruzada Control gubernamental*Valor público		Valor público			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Control gubernamental	Desfavorable	2 6,3%	0 0,0%	0 0,0%	2 6,3%
	Favorable	2 6,3%	25 78,1%	1 3,1%	28 87,5%
	Muy favorable	0 0,0%	2 6,3%	0 0,0%	2 6,3%
Total		4 12,5%	27 84,4%	1 3,1%	32 100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 8 podemos observar que el 6,3% (2) de casos tienen la percepción que el control gubernamental es desfavorable y el valor público es bajo; el 6,3% (2) de casos tienen la percepción que el control gubernamental es favorable y el valor público es bajo; el 78,1% (25) de casos tienen percepción que el control gubernamental es favorable y el valor público es medio; el 3,1% (1) de casos tienen la percepción que el control gubernamental es favorable y el valor público es alto; el 6,3% (2) de casos tienen la percepción que el control gubernamental es muy favorable y el valor público es medio.

4.2. Discusión de resultados

De los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que era Determinar la relación del Control Gubernamental y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018., mediante el cálculo de la estadística correlación de “r” de Pearson cuyo valor obtenido es de $r=0,655$ tipificado se acuerdo a la tabla 9 correlación positiva media que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Asimismo, el diagrama

de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 9. *Intensidad de la correlación "r" de Pearson.*

- 1.00 = *Correlación negativa perfecta.*
- 0.90 = *Correlación negativa muy fuerte.*
- 0.75 = *Correlación negativa considerable.*
- 0.50 = *Correlación negativa media.*
- 0.25 = *Correlación negativa débil.*
- 0.10 = *Correlación negativa muy débil.*
- 0.00 = *No existe correlación alguna entre las variables.*
- + 0.10 = *Correlación positiva muy débil.*
- + 0.25 = *Correlación positiva débil.*
- + 0.50 = *Correlación positiva media.*
- + 0.75 = *Correlación positiva considerable.*
- + 0.90 = *Correlación positiva muy fuerte.*
- + 1.00 = *Correlación positiva perfecta.*

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p.305)

Asimismo, los resultados muestran que para la variable control gubernamental está prevaleciendo la percepción favorable con un 87,5% seguido de la percepción muy favorable y desfavorable ambos con un 6,3% de casos. En cuanto a sus dimensiones, en la dimensión servicios de control previo prevalece la categoría favorable con un 75,0%, en la dimensión servicios de control simultaneo prevalece la categoría favorable con un 93,8% y en la dimensión servicio de control posterior prevalece la categoría muy favorable con un 90,6%.

Para la variable valor público, los resultados muestran que del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica es medio en un 84,4% de casos y bajo en un 12,5% de casos. En su dimensión políticas predomina el nivel medio con un 84,4%, en la dimensión sustantiva predomina el nivel medio con un 84,4% y finalmente en la dimensión operativa administrativa predomina el nivel alto con un 90,6%.

El estudio de las puntuaciones para ambas variables nos muestra que la mayoría se agrupa alrededor de la media y en ninguna de las mediciones existen casos atípicos medibles.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión servicios de control previo con el valor público es de $r= 0,537$ tipificada como positiva media y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión servicios de control simultaneo con el valor público es de $r= 0,595$ tipificada como positiva media y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión servicios de control posterior con el valor público es de $r= 0,550$ tipificada como positiva media y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Estos resultados obtenidos al confrontarlos con Amoroso R. (2018), en su tesis llevo a las siguientes conclusiones: Que la acción penal que es considerada a la Fiscalía General del Estado, no depende del pronunciamiento anticipado en la parte administrativa, que por medio de un trabajo realizado por la Contraloría General del Estado, con posibilidades o atribuciones de responsabilidad penal, no es definitivo en un proceso penal, ya que, debe estar sometido a una contradicción, la cual puede ser dejado sin efecto en cualquiera de las etapas procesales, ya sea promoviendo los peritajes, los cuales pueden dejar sin validez el examen especial, que son realizados por los equipos técnicos de la Contraloría. Esto traería como consecuencia, que se dé la ilegalidad de los delitos de peculado y enriquecimiento ilícito, no pudiendo la Fiscalía formular cargos o denuncias de forma inmediata, así tenga los elementos relevantes de los análisis financieros de las diversas instituciones estatales y privadas.

El accionar administrativo que tiene la Contraloría, respecto a las responsabilidades que puedan encontrar en las diversas instituciones públicas, tiene un plazo de siete años, luego transcurrido ese plazo, todos los delitos determinados como peculado y enriquecimiento ilícito, son considerados prescriptos, y pasado ese

tiempo, la Fiscalía no podrá determinar una acción penal, porque no estaría cumpliendo con el elemento de procedibilidad, que es legalmente establecido por ley.

Es innegable que las funciones de los órganos de control es la correcta, al cuidar y salvaguardar los intereses nacionales; teniendo en consideración que sus acciones principales de los diversos procesos penales, debe estar en relación al respeto a los derechos fundamentales y que estas deben ser iguales todas las partes donde se establece un proceso penal. Los problemas de corrupción, que son considerados importantes y que deben considerarse como un requisito de procedibilidad en función al informe de Contraloría con indicios de responsabilidad penal, al realizar los respectivos controles, además de considerar su accionar, se verá limitado por no poder contar que en el ámbito institucional, por lo que la Fiscalía tiene la atribución de solicitar la información financiera, patrimonial, etc., a nivel internacional con el apoyo de las Asistencias Penales Internacionales.

En referencia con Padilla M. (2012), en su tesis donde el objetivo principal del trabajo de investigación es realizar un análisis del rol del Estado en el crédito pignoraticio y el Valor Público institucional, acompañado de un diagnóstico a la gestión de la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP), que permita identificar los problemas más relevantes, así como determinar las potenciales soluciones, surgiendo correcciones y prevenciones que permitan mejorar su gestión, posicionamiento y el logro de sus metas, y cuyas conclusiones son las siguientes: Independiente que el presente estudio está enfocado en el análisis del crédito prendario, principal negocio de la DICREP, como Diagnóstico Situacional de la organización, es necesario reevaluar, por una parte, las conclusiones del estudio realizado por la Organización de los Estados Americanos Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas PROYECTO BIDAL (Dennis Cheng, Dirección del Proyecto BIDAL, Oficina OEA, Montevideo, Uruguay). Dicho estudio comprende el periodo entre los años 2005 al 2008, requiriéndose actualizar dicho análisis a las gestiones realizadas en el último tiempo. En resumen, el establecimiento del monopolio legal del crédito prendario en la DICREP, ha generado con el paso de los años estas situaciones a lo menos anómalas, que no se encuentran afectas a la Ley de Operaciones de Crédito de Dinero y tampoco a lo establecido en la Ley 5.705 de 1935 (monopolio).

Asimismo con Quispe L. (2017), en el trabajo de investigación donde el objetivo central es establecer cuál es la relación que existe entre la variable Control Gubernamental y la variable Contrato Administrativo de Servicios (CAS), en el Gobierno Regional de Ancash - 2017, y las conclusiones que determino el investigador son las siguientes: Se concluye que la relación entre las variable materia de estudios como los contratos administrativos de servicios (CAS) y el control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, arroja una correlación de $Rho=0.569$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$). De la misma manera, respecto a la variable contratos administrativos de servicios (CAS) y la dimensión supervisión del control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, la correlación es baja, de acuerdo a $Rho=0.389$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$). Con relación a la existencia de una relación entre los contratos administrativos de servicios (CAS) y la vigilancia del control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, podemos afirmar que existe una relación positiva baja, debido a que su correlación es de $Rho=0.480$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$). Finalmente, la relación entre la variable contratos administrativos de servicios (CAS) y la dimensión verificación de la variable control gubernamental en el gobierno regional de Ancash – 2017, arroja un $Rho 0.355$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$).

De Igual manera con Brachowicz A. (2011), en el trabajo de investigación cuyo objetivo general es investigar el servicio de atención al ciudadano en las Audiencias Vecinales de la Municipalidad de Miraflores durante el año 2011 y en identificar los factores relevantes que hicieron posible que dicha política genere Valor Público, siendo satisfactoria para los usuarios, llegando a realizar las siguientes conclusiones: En el segundo capítulo se ha podido constatar que las Audiencias Vecinales con el Alcalde en la Municipalidad de Miraflores consisten en una política de comunicación directa y abierta entre autoridad y ciudadanos sin intermediarios, tal como se planteó en nuestra hipótesis 1. En el tercer capítulo, se ha podido notar que la práctica de las Audiencias Vecinales no es un fin en sí misma. Es decir, no finaliza cuando el vecino se retira después de haber hablado con el Alcalde, sino que, por el contrario, recién empieza una serie de procedimientos y acciones al interior de la Municipalidad para lograr la resolución de la problemática presentada por el vecino.

Los elementos y procesos de la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales que contribuyen a la generación de valor público, son: La transparencia de la práctica, que impide que se generen situaciones fuera del marco de la ley y sensibiliza al ciudadano respecto a la necesidad de respetar las normas y la institucionalidad pública. La coordinación intergerencial de manera horizontal y fluida que asegura la adecuada organización del equipo funcional para la resolución de los casos presentados por los vecinos. El liderazgo y la cultura organizacional que está enfocada a servir a los vecinos permanentemente y con calidad es otro factor importante que presenta la Municipalidad de Miraflores que ayuda a lograr que los casos presentados por los vecinos sean resueltos en un corto tiempo. La comunicación permanente con el vecino que constituye un factor trascendental para asegurar el éxito de la práctica pues independientemente de que el caso haya sido resuelto, la Municipalidad de Miraflores busca generar el diálogo con el vecino y apunta a mantenerlos informados permanentemente. La sostenibilidad de la práctica que promueve que las administraciones futuras continúen con el sistema de atención directo entre el Alcalde y funcionarios, fortaleciendo los lazos y acercando a la comunidad al quehacer municipal. Estos elementos y procedimientos descritos en el tercer capítulo, coinciden con la hipótesis 2, planteada al inicio de la investigación pues la transparencia y la coordinación intergerencial, así como cumplir con los vecinos, contribuyen a la generación de valor público. En lo que respecta a la hipótesis 2, de acuerdo con lo anteriormente descrito, se ha podido constatar que no solamente la transparencia y la coordinación intergerencial son importantes sino también la permanente comunicación con los vecinos, que va más allá de cumplir con los vecinos, pues, además, no siempre se logra la satisfacción de los vecinos al no obtener el resultado planteado. En el capítulo cuarto se han analizado algunos casos que pueden graficar el resultado de la política de atención al ciudadano en términos de valor público. De esta manera, se han mostrado resultados cuantitativos en donde se señala que la mayoría de casos presentados están siendo cumplidos de acuerdo a la solicitud de los vecinos y resultados cualitativos que muestran cómo se está generando valor público a través de esta práctica. Los tres objetivos planteados en los capítulos señalados conllevan al cumplimiento de la verificación de las hipótesis, lo que hecho que sea posible corroborar que la hipótesis general planteada al inicio del a

investigación, es correcta. Es decir, la política de atención al ciudadano de la Municipalidad de Miraflores consiste en la suma de una serie de procedimientos interrelacionados y coordinados que permiten que su implementación sea efectiva y eficiente, contribuyendo a la generación de valor público.

Finalmente con, Castilla J. (2015), en la tesis; cuyo objetivo principal es verificar que componentes del Valor Público están asociadas a los Objetivos del Programa Presupuestal con Enfoques de Gestión por Resultados, en los ministerio de Desarrollo Social, Educación y Empleo, en función a la Matriz Lógica del Anexo 2 - 2014. Este trabajo de investigación, tuvo como principal herramienta al diseño de teoría fundamentada, en la forma de estudio documental, que nos admitió realizar un análisis del diseño de la lógica vertical de la columna de objetivos de la Matriz Lógica de los Programas Presupuestales seleccionados. Al final del desarrollo del trabajo investigativo, se logra concluir, que efectivamente existe certeza bastante importante, para poder afirmar que el Valor Público, se puede verificar en la Matriz Lógica de los Programas Presupuestales con enfoque de gestión por resultados, de los diversos ministerios materia de estudio, como son de desarrollo social, de educación y de empleo, en función al Anexo 2 – 2014, pero que se tiene que realizar ajustes en las evidencias de los diversos componentes que considera el Valor Público, como son los servicios, los resultados y sobre todo la confianza, que se tiene en el diseño de los Programas Presupuestales.

4.3. Proceso de prueba de hipótesis

a) Sistema de hipótesis

- **Nula (H₀)**

El Control Gubernamental no se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

• **Alternativa (H_1)**

El Control Gubernamental se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

$$\rho > 0$$

b) **Nivel de significancia (α)**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) **Estadística de prueba**

$$t = r * \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \sim t(30)$$

d) **Cálculo de la estadística**

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

$$t = V_c = 0,655 * \sqrt{\frac{32 - 2}{1 - 0,655^2}} = 4,750$$

e) **Toma de decisión**

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($4,750 > 1,697$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El Control Gubernamental se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

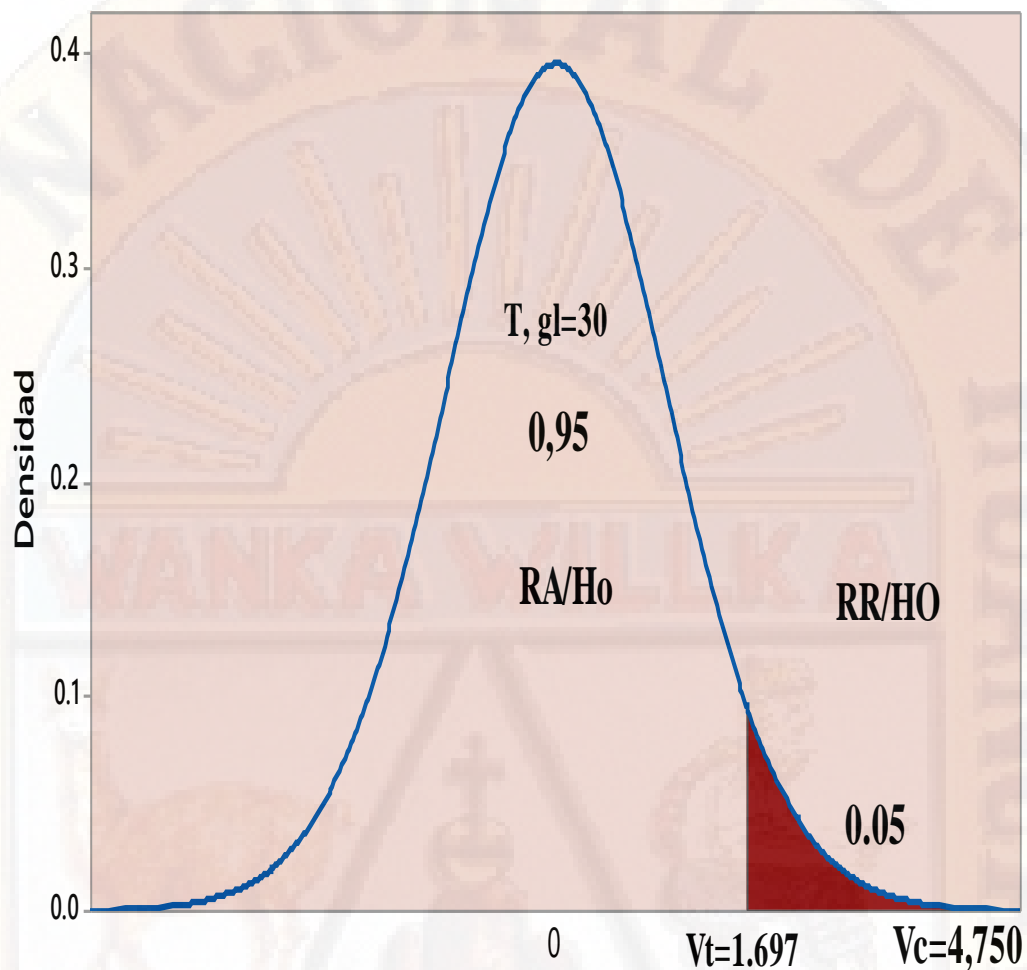


Figura 13. Diagrama de densidad de la distribución t de Student.

Fuente: *Software estadístico.*

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 4,750) = 0,00 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = (0,655^2) = 0,429$

Que nos representa el porcentaje que la variable Control Gubernamental explica las variaciones del valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

4.3.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 10. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones del Control Gubernamental	Estadísticas de la relación con el Valor Público				
	r	$V_C = t$	$V_{t,cri}$	$V_C > V_{t,cri}$	Decisión
Servicio de control previo	0,537	3,490	1,697	True	Rechazo H_0
Servicio de control simultáneo	0,595	4,055	1,697	True	Rechazo H_0
Servicio de control posterior	0,550	3,610	1,697	True	Rechazo H_0

Fuente: Software estadístico.

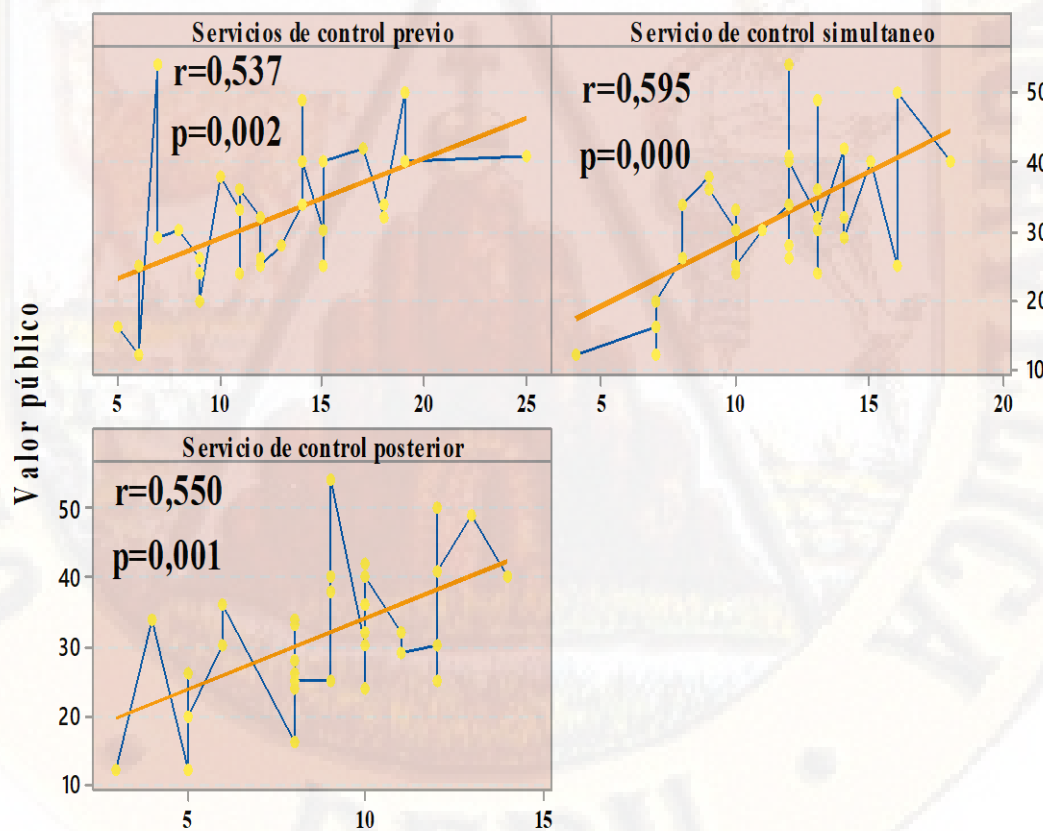


Figura 14. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.

Fuente: Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

• **Hipótesis nula (H₀):**

Los Servicios de Control Previos no se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

• **Hipótesis alterna (H₁):**

Los Servicios de Control Previos se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

Discusión

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r=0,537$ a misma que tiene asociado un valor calculado de $t(30)= 3,490$ y el valor crítico de $1,697$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $(3,490 > 1,697)$ por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

• **Hipótesis nula (H₀):**

Los Servicios de Control Simultáneo no se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

• **Hipótesis alterna (H₁):**

Los Servicios de Control Simultáneo se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

Discusión

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r=0,595$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(30)= 4,055$ y el valor crítico de $1,697$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $(4,055>1,697)$ por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

Los Servicios de Control Posterior no se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

Los Servicios de Control Posterior se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.

Discusión

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r= 0,550$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(30)= 3,610$ y el valor crítico de $1,697$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $(3,610>1,697)$ por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusiones

1. Se ha determinado que el control gubernamental se relacionan de manera significativa con el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de “r” de Pearson $r = 0,655$ que se tipifica como positiva media. El 6,3% del personal administrativo consideran que el control gubernamental es desfavorable, el 87,5% consideran que es favorable y el 6,3% consideran que es muy favorable, asimismo el 12,5% del personal administrativo consideran que el valor público, es bajo, el 84,4% consideran que es medio y el 3,1% consideran que es alto.
2. Se ha determinado que los servicios de control previo se relacionan de manera significativa con el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r = 0,537$ que se tipifica como positiva media. El 21,9% del personal administrativo consideran que la dimensión servicios de control previo es bajo, el 75,0% consideran que es medio y el 3,1% consideran que es alto.
3. Se ha determinado que los servicios de control simultáneo se relacionan de manera significativa con el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r = 0,595$ que se tipifica como positiva media. El 3,1% del personal administrativo consideran que la dimensión servicios de control simultáneo es bajo, el 93,8% consideran que es medio y el 3,1% consideran que es alto.
4. Se ha determinado que de los servicios de control posterior se relacionan de manera significativa con el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r = 0,550$ que se tipifica como positiva media. El 6,3% del personal administrativo consideran que la dimensión servicios de control posterior es bajo, el 90,6% consideran que es medio y el 3,1% consideran que es alto.

Recomendaciones

- 1.** Se recomienda a los trabajadores del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Huancavelica, que realicen sus actividades, de acuerdo a sus planes de trabajo establecidos a inicio de cada año, y establezcan una mayor comunicación con las demás unidades administrativas, con la finalidad de poder articular mejor el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 2.** Sugerir al Órgano de Control Institucional de la UNH, a que realicen con mayor frecuencia los controles simultáneos, en las diversas unidades de trabajo, esto servirá para poder realizar, acciones correctivas inmediatamente, lo que sería muy importante e interesante para las demás oficinas, para cumplir con las actividades programadas.
- 3.** Respecto al valor público, es importante realizar actividades de sociabilización con todo el personal administrativo y docente de la universidad, para poder hacer conocer, todo lo referente a una atención de calidad a nuestros usuarios, básicamente de los estudiantes universitarios, hacer conocer la importancia de darle una atención con un valor que pueda ser evaluado de forma positiva por parte de los usuarios.

Referencias bibliográficas

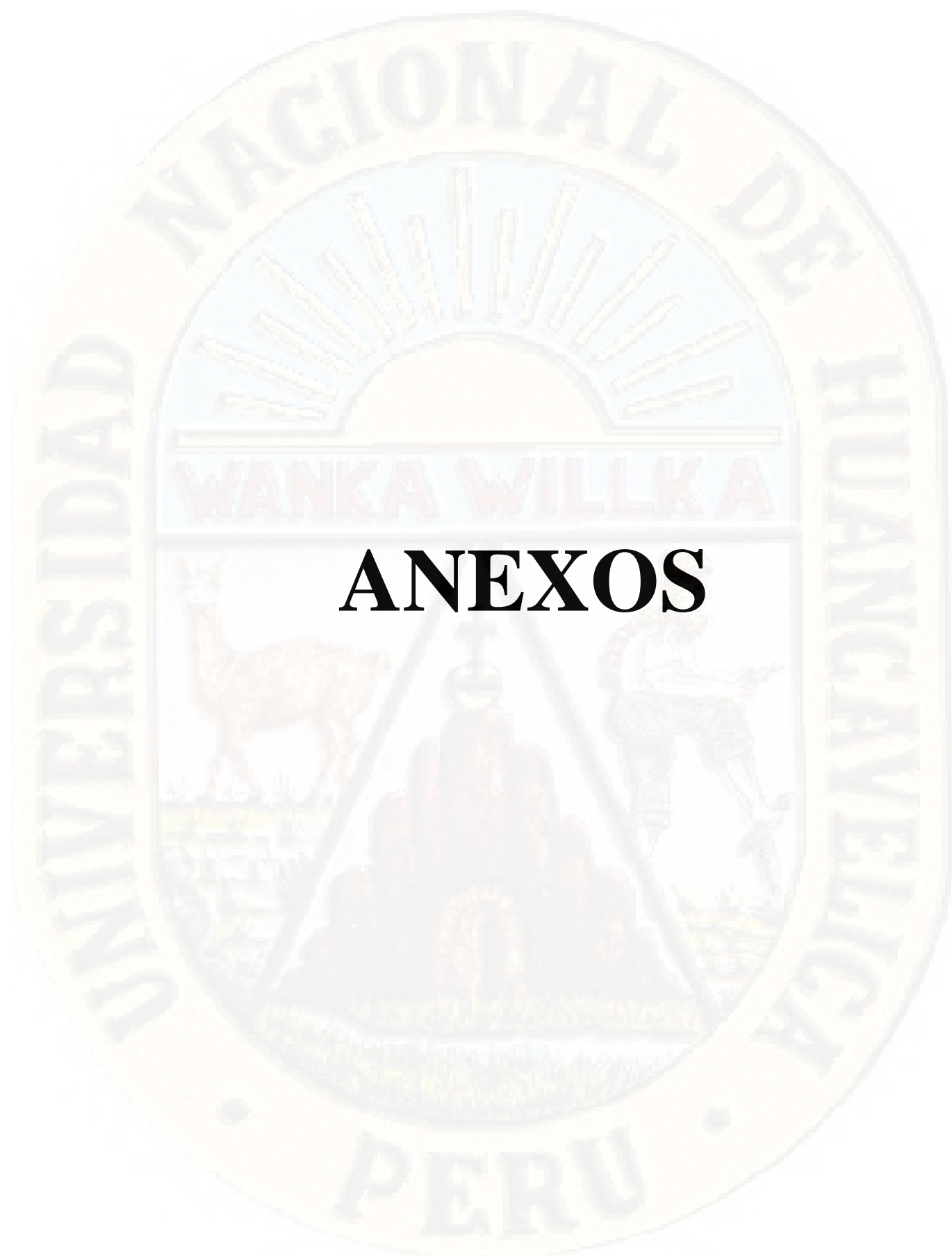
- Álvarez J. (2009). Diccionario de Auditoría Gubernamental. Edic. USMP. Lima Perú pp. 837.
- Álvarez J. (2007). Auditoría Gubernamental Integral: Técnicas y Procedimientos. Edit. Instituto Pacífico S.A.C. Lima- Perú.
- Amoroso R. (2018), tesis “El Control Gubernamental frente a la Titularidad del ejercicio o público de la acción penal”.
- Araujo-Juárez, J. (2012). La teoría del control público de la administración del Estado. Noción y clasificación. El Control y la Responsabilidad en la Administración Pública. Caracas: Editorial Jurídica Venezolana.
- Barbaran G. (2015), tesis “La Auditoría Gubernamental y su Incidencia en el desarrollo de la Gestión de las entidades públicas en el Perú”.
- Brachowicz A. (2011), tesis “El servicio de atención al ciudadano en las Audiencias Vecinales de la Municipalidad de Miraflores para la Generación del Valor Público”.
- Cabezas J. (2015), tesis “La Auditoría de Cumplimiento y su Incidencia en la Gestión Pública del Centro Vacacional Huampani - Chosica - Lima 2014”.
- Casas C. (2016). Marco conceptual sobre reforma y modernización del Estado y de la gestión pública. Documento preliminar. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros, Secretaría de Gestión Pública, BID.
- Castilla J. (2015), tesis “El Valor Público en 03 Programas Presupuestales de Gestión por Resultados de los Sectores Desarrollo Social, Educación y Empleo, de acuerdo a la Matriz Lógica del Anexo 2 - 2014”.
- Contraloría General de la República (2002). Ley N° 27785-Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
- Fernández A. (2005). Auditoría y Control Interno. Novena Edición, Editorial Inmagrag, Madrid-España, 637pp.
- Fonseca O. (2007). Auditoría Gubernamental Moderna, Editor: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO –Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

- Instituto Federal Electoral-IFE (2012). Valor público: una reflexión institucional. [En línea]. México: IFE. <http://www.ine.mx/docs/IFE-v2/CDD/CDD-estructura/DOCS/estudio_valor_publico_en_el_ife>.
- Jaime M., Deza S. & Muñoz L. (2010). Metodología de la Investigación Científica. 3ra. Ed. Lima.
- Lucin C. (2012), tesis “Sistematización de los procedimientos en la planificación preliminar y específica para los exámenes de auditorías internas en una entidad pública y base para la toma de decisiones”.
- Medina A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. Santo Domingo: Búho.
- Moore, M. (1997). Creating Public Value - Strategic Management in Government. Boston: Harvard University Press.
- Padilla M. (2012), tesis “Valor Público, rol del Estado y diagnóstico institucional en la Dirección de Crédito Prendario DICREP”.
- Perú C. G. (2010). Marco conceptual del control gubernamental de los programas sociales. Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ (Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Deutsche).
- Perú C. G. (2011). Estrategias para la Ejecución de Auditorías de Impacto a los Programas Sociales. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2013). Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Lima: PCM, Secretaría de Gestión Pública
- Quispe L. (2017), tesis “Control Gubernamental y Contrato Administrativo de Servicio en el Gobierno Regional de Ancash - 2017”.
- Rozas A. (2013). El Impacto Social del Control Público en el Perú. 2013. Lima: Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Salazar K. (2014). El Control Interno Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las Capacidades de la Gerencia Pública de Hoy. Lima: PUCP.
- Salazar P., Picado J. & Elizondo Ch. (2006). Auditoría Gubernamental. Edic. Universidad Tecnológica Costarricense. Costa Rica

- Solís E. (2014), tesis “El Sistema de Control Interno en los procesos de Recaudación y su Incidencia en la Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”.
- Suarez M. & Chumacero E. (2017), tesis “La Articulación de los SAE y la Generación de Valor Público”.
- Tuesta Y. (2000). "El ABC de la Auditoria Gubernamental". Lima. Iberoamericana de Editores S.A.
- Ugarte, M. (2010). “Reforma administrativa del Estado: una administración pública inclusiva”. En: ADRIANZÉN, A. et al. El Estado en debate: múltiples miradas. Lima: MIRZA Editores e Impresores S.A.C. Pp. 103-120.
- Vidal J. (2017), tesis “El Control Simultáneo como nuevo enfoque de la Auditoría Gubernamental, en la Gestión de Proyectos de Inversión Pública, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao”.
- Villagrán V. (2009). Clases de Valor Público. Cátedra Herramientas para la Gestión y Control de Gestión. Primer semestre del Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

Web gráficas

- Contraloría General de la Republica. Importancia de Proyectos de Inversión
www.buenagobernanza.org.pe
- Doroteo J. (2016). Block de la Pontifica Universidad Católica de Perú tema: “El Servicio del Control Simultaneo en las Entidades Sujetas al Sistema Nacional de Control”.



ANEXOS

Matriz de consistencia

Título Del Proyecto: “El Control Gubernamental y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018”

Responsable: Bach. Yesenia FIGUEROA MATAMOROS

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y Diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General</u> ¿De qué manera el Control Gubernamental se relaciona con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018?</p> <p><u>Problemas Específicos</u> ✓ ¿Cómo se relacionan los Servicios de Control Previo con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018? ✓ ¿Cómo se relacionan los Servicios de Control Simultáneo con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018? ✓ ¿Cómo se relacionan los Servicios de Control Posterior con el Valor Público en el personal</p>	<p><u>Objetivo General</u> Establecer la relación del Control Gubernamental y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u> ✓ Determinar la relación de los Servicios de Control Previo y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. ✓ Determinar la relación de los Servicios de Control Simultáneo y el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. ✓ Determinar la relación de los Servicios de Control Posterior y el Valor Público</p>	<p><u>Hipótesis General</u> El Control Gubernamental se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.</p> <p><u>Hipótesis Específicas</u> ✓ Los Servicios de Control Previos se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. ✓ Los Servicios de Control Simultáneo se relaciona significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018. ✓ Los Servicios de Control Posterior se relaciona</p>	<p><u>Variable 01</u></p> <p>Control Gubernamental</p>	<p>Servicios de Control Previo</p> <p>Servicios de Control Simultáneo</p> <p>Servicios de Control Posterior</p>	<p>✓ Prestaciones adicionales de Obra y de Supervisión de Obra</p> <p>✓ Informar sobre operaciones que comprometan el crédito o capacidad financiera</p> <p>✓ Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno</p> <p>✓ Acción Simultánea</p> <p>✓ La Orientación de Oficio.</p> <p>✓ La visita de Control</p> <p>✓ Auditoria de Cumplimiento</p> <p>✓ Auditoría Financiera</p> <p>✓ Auditoría de Desempeño</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> Aplicada</p> <p><u>Nivel de Investigación</u> Correlacional</p> <p><u>Diseño de Investigación</u> No Experimental Transeccional Correlacional</p>	<p><u>Población</u> Está integrado por 32 personas, trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica</p> <p><u>Muestra</u> Se tomó como muestra la cantidad de 32 personas, trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica</p> <p><u>Muestreo</u> El Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico,</p>

administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018?	en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018	significativamente con el Valor Público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018.	Variable 02	Dimensión Política	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Demanda de Grupos ✓ Análisis de Valores ✓ Legitimidad ✓ Políticas públicas ✓ Clima Político 	por tanto se tomó en cuenta los 32 personas, trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica
Valor Público				Dimensión Sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de Programas ✓ Análisis Costo - Beneficio ✓ Análisis Legales ✓ Objetivo Institucional 	
				Dimensión Operativa y Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión ✓ Procesos ✓ Técnica de Viabilidad ✓ Resultados ✓ Técnica de Implementación ✓ Impactos Sociales 	

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Estimado servidor público, el presente cuestionario es parte de la investigación “El Control Gubernamental y el Valor Público en el Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

• Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Control Gubernamental

DIMENSIÓN: Servicios de Control Previo

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud. Sabe que el Órgano de Control Institucional de la UNH, supervisa las prestaciones adicionales, que no son consideradas en el contrato suscrito, que resulten necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales en la universidad?	1	2	3	4	5
2. ¿Cuándo existe prestaciones adicionales de obra, sabe Ud., si las autoridades y los funcionarios universitarios, solicitan la autorización a la CGR y/o a el Órgano de Control Institucional de la UNH	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., si las autorizaciones que solicitan las autoridades universitarias, para una prestación adicional de obra y/o supervisión de obra, cumplen con los plazos establecidos por la CGR, que son de 05 y 20 días respectivamente?	1	2	3	4	5
4. ¿Sabe Ud., que cuando se compromete el Presupuesto Institucional Modificado de la UNH, el Órgano de Control Institucional, hace conocer a las autoridades universitarias y/o CGR?	1	2	3	4	5
5. ¿Cuándo se da una contratación con carácter de orden interno, el Órgano de Control Institucional de la UNH, opina o eleva el informe correspondiente a las autoridades universitarias y a la CGR?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Servicios de Control Simultáneo

Proposición	Valoración				
6. ¿El Órgano de Control Institucional de la UNH, verifica y revisa física y documentalmente las actividades que se efectúan de un proceso en curso?	1	2	3	4	5
7. ¿En la modalidad de orientación de oficio, cuando se omite, incumple o cae en error en las diferentes actividades de un proceso en curso, el Órgano de Control Institucional, comunica al titular de la UNH?	1	2	3	4	5
8. En la visita de control, en la recepción de bienes y prestaciones de servicios o en lo que ejecuta la entidad, que requieren la presencia de la Órgano de Control Institucional, ¿Cumple la OCI el proceso de etapas de la visita de control?	1	2	3	4	5
9. En la visita preventiva que consiste en verificar una o más actividades, que estén relacionadas a la prestación de servicios públicos, ¿El Órgano de Control Institucional comprueba que la prestación se realiza conforme a la normativa aplicable?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Servicios de Control Posterior

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
10. ¿Sabe Ud., si el Órgano de Control Institucional de la UNH, realiza los exámenes de los registros, comprobantes o documentos que sustenten los Estados Financiero y elabora después el dictamen de la razonabilidad que se presentan los resultados de la situación financiera de la institución?	1	2	3	4	5
11. ¿Cuándo se realiza la auditoría de cumplimiento, el Órgano de Control Institucional, elabora el informe dando recomendaciones, que permitan optimizar los recursos administrativos, de gestión y de control interno?	1	2	3	4	5
12. ¿Cuándo el Órgano de Control Institucional, realiza la auditoría de desempeño, encuentra que los bienes y/o servicios, que adquiere o realiza la UNH, alcanzan los resultados en beneficio de los estudiantes universitarios?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Valor Público**DIMENSIÓN: Dimensión Política**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
13. ¿Cree Ud., que las autoridades y funcionarios universitarios de la UNH, establecen relaciones interinstitucionales con grupos de intereses que influyen o son influenciados por la UNH?	1	2	3	4	5
14. ¿Considera Ud., que las autoridades universitarias, cuando asumen la gestión de la UNH, cumplen con sus promesas de manejo institucional, en función a sus cualidades y valores como persona, que le podría dar un valor público político en su gestión?	1	2	3	4	5
15. ¿Sabe Ud., si los funcionarios de la UNH, plantean políticas públicas, para poder solucionar problemas inmediatos que se presenten en la universidad?	1	2	3	4	5
16. ¿Cree Ud., que el clima político, entre las autoridades de la UNH y el personal administrativo y estudiantes en general es buena y positiva?	1	2	3	4	5

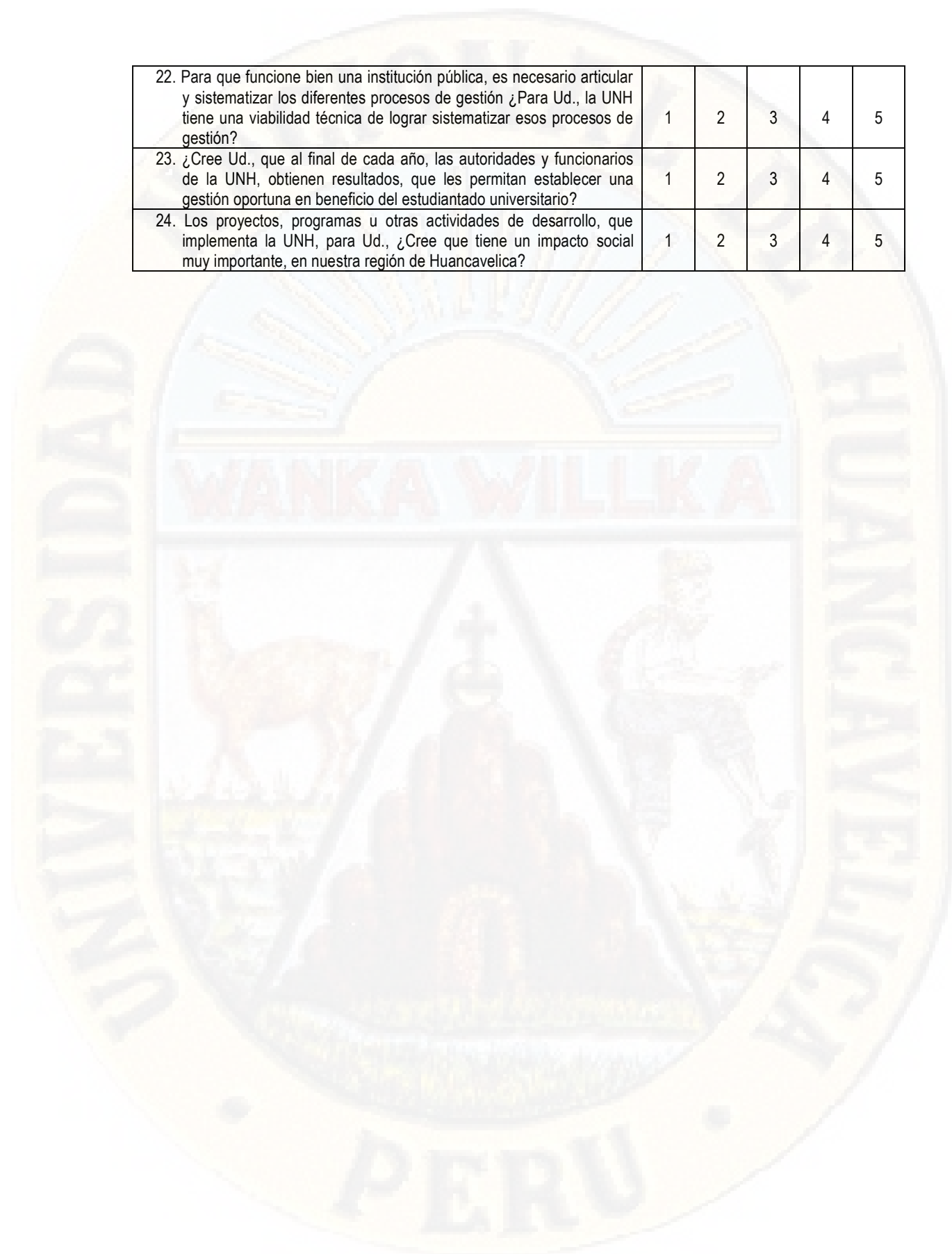
DIMENSIÓN: Dimensión Sustantiva

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
17. Sabe Ud., que cuando se evalúa programas académicos (especializaciones, maestrías, doctorados u otros), estas son revisadas por el responsable de presupuesto y planificación ¿Cree Ud., que estos programas tengan una mejora sustantiva, que pueda atraer a los usuarios a participar en esos programas académicos?	1	2	3	4	5
18. ¿Cree Ud., que los diferentes programas académicos que se ofrecen en la UNH, son revisados primero, por un análisis de costo - beneficio?	1	2	3	4	5
19. ¿Para Ud., las autoridades y funcionarios de la UNH, están cumpliendo o han cumplido con los objetivos institucionales que se propone en el Plan Estratégico de la UNH?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Dimensión Operativa y Administrativa

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
20. ¿Cree Ud., que la gestión institucional en la UNH, este bien considerado por la población huancavelicana?	1	2	3	4	5
21. ¿Los diferentes procesos que se aplican en la UNH, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, están de acuerdo a la normativa y documentos de gestión?	1	2	3	4	5

22. Para que funcione bien una institución pública, es necesario articular y sistematizar los diferentes procesos de gestión ¿Para Ud., la UNH tiene una viabilidad técnica de lograr sistematizar esos procesos de gestión?	1	2	3	4	5
23. ¿Cree Ud., que al final de cada año, las autoridades y funcionarios de la UNH, obtienen resultados, que les permitan establecer una gestión oportuna en beneficio del estudiantado universitario?	1	2	3	4	5
24. Los proyectos, programas u otras actividades de desarrollo, que implementa la UNH, para Ud., ¿Cree que tiene un impacto social muy importante, en nuestra región de Huancavelica?	1	2	3	4	5



Base de datos

Variable 1: Control Gubernamental

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	5	4
2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	2	2	1	4	3	4	3	3	3	3	4
4	1	1	1	1	1	3	1	2	1	3	4	1
5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
6	1	3	3	1	1	2	2	2	2	1	5	2
7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
8	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1
9	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2
10	4	5	1	2	3	3	5	4	4	3	5	4
11	3	4	4	3	5	4	3	4	5	3	5	4
12	3	2	2	4	3	2	3	4	4	4	5	4
13	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4
14	2	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	3
15	4	1	1	1	2	2	4	4	3	3	4	3
16	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
17	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5
18	2	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3
19	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3
20	2	1	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3
21	3	1	3	2	3	3	2	4	3	1	3	1
22	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
23	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	1
24	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
25	1	1	1	1	3	3	5	3	1	3	4	2
26	1	2	1	2	3	1	3	1	2	1	2	2
27	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	3	1	3	3	4	4	4	4	3
29	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	1	1
30	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
31	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3
32	2	3	1	2	4	3	2	2	3	3	3	2

Variable 2: Valor Público

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	3	2	1	3	3	5	4	4	3
2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2
3	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4
4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3
4	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4
3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	3	2
3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3
3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	3	1
2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	1	1	2	3	2	3	3	4	4	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5
2	3	2	1	1	1	2	3	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	2
3	2	3	3	1	4	2	3	3	4	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
2	3	1	2	3	1	2	2	2	3	1	3