



UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCVELICA



LA REGULACIÓN ESTATAL Y VALOR PÚBLICO

en el personal administrativo
de una universidad pública

Yesenia Figueroa
Kenia Aguirre
Luis Palacios

DOI: 10.35622/inudi.b.137

La regulación estatal y valor público en el personal administrativo de una universidad pública

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.137>

Yesenia Figueroa

Universidad Nacional de Huancavelica
<https://orcid.org/0009-0001-4468-4198>
yesenia.figueroa@unh.edu.pe

Kenia Aguirre

Universidad Nacional de Huancavelica
<https://orcid.org/0000-0003-3017-9083>
kenia.aguirre@unh.edu.pe

Luis Palacios

Universidad Nacional de Huancavelica
<https://orcid.org/0000-0001-5334-2678>
luis.palacios@unh.edu.pe



UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAMELICA



La regulación estatal y valor público en el personal administrativo de una universidad pública

Autores:

Yesenia Figueroa Matamoros

Kenia Aguirre Vilchez

Luis Julio Palacios Aguilar

Primera edición digital

Publicado en Puno, abril de 2024

Libro electrónico disponible en:

<https://editorial.inudi.edu.pe>

ISBN: 978-612-5130-28-0 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-13014

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.137>

Categoría: Libro de resultado de investigación científica.

CONSEJO EDITORIAL

Director: Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

Editor Jefe: Eddy Rodrigo Gonzales Huaman

Editores:

Dra. Bethzabe Cotrado Mendoza / Dra. Manuela Daishy Casa Coila / Dr. Edgar Estanislao Mancha Pineda / Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata / MSc. Rebeca Alanoca Gutiérrez / Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo / Dra. Yolanda Lujano Ortega / Dra. Sheyla Lenna Cervantes Alagón / Dra. Dometila Mamani Jilaja / Dr. Peregrino Melinton Lopez Paz / Dra. Nina Eleonor Vizcarra Herles / Mg. Lourdes Antonieta López Cueva / Dr. Carlos Alfredo Castro Quispe / Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos / Dra. Diana Águeda Vargas Velásquez / MSc. Yésica Dominga Díaz Vilcanqui / Dra. Tania Carola Padilla Cáceres / Patty Samanta Aza Suaña / Lic. Leydi Gabriela Ramos Ramos.

Editado por:

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno - Perú

RUC: 20608044818

Email: editorial@inudi.edu.pe / info@inudi.edu.pe

Teléfono: +51 973668341

Sitio web: <https://editorial.inudi.edu.pe>

Universidad Nacional de Huancavelica

Av. Agricultura N° 319 - 321. Sector - Paturpampa, Huancavelica - Perú

RUC: 20168014962

Email: tramitedocumentario@unh.edu.pe

Teléfono: 067- 451551

Sitio web: <https://www.unh.edu.pe/>

Publicado en Perú / Posted in Peru



Esta obra está bajo una licencia CC BY-NC-SA 4.0 DEED Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Evaluación de contenido: Esta obra ha sido evaluada por pares doble ciego, aprobada por el Consejo Editorial del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la editorial.

Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Financiamiento:

Publicación financiada por la Universidad Nacional de Huancavelica como resultado de un concurso promovido por el Vicerrectorado de Investigación, durante el año fiscal 2023.

Información adicional:

Este libro es producto de la tesis "El control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2018" presentada a la Universidad Nacional de Huancavelica.



Director Ejecutivo

Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo

Director Académico

Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

Director de Investigación

Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina

Director de Innovación y Transferencia Tecnológica

Ing. Erika Romero Santisteban

Revisores Pares Externos

Se encuentra en el siguiente enlace:

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/about/editorialTeam>

Contribución de autores

Nombre del autor	Rol	Descripción
Yesenia Figueroa Matamoros (Autor principal)	Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, metodología, investigación, supervisión, administración del proyecto.	Lideró el equipo de investigación, definió los objetivos del estudio, diseñó el método de investigación, recopiló los datos, analizó los resultados y redactó el manuscrito.
Kenia Aguirre Vilchez (Coautor)	Supervisión, Escritura - Borrador original, Escritura - Revisión y edición.	Conducción y liderazgo para el planeamiento y ejecución de la investigación, contribución en la verificación de la reproducción de los resultados y generación de ideas, insertadas a las variables del tema en consideración; contribuyó en la redacción y preparación del trabajo presentado.
Luis Julio Palacios Aguilar (Coautor)	Supervisión, Escritura - Borrador original, Escritura - Revisión y edición.	Conducción y liderazgo para el planeamiento y ejecución de la investigación, contribución en la verificación de la reproducción de los resultados y generación de ideas, insertadas a las variables del tema en consideración; contribuyó en la redacción y preparación del trabajo presentado.

Contenido

SINOPSIS	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

REGULACIÓN ESTATAL

1.1 Sistema Nacional de Control.....	16
1.1.1 Estructura del Sistema Nacional de Control	16
1.1.2 Atribuciones del Sistema Nacional de Control.....	19
1.1.3 Facultad sancionadora.....	21
1.2 Regulación estatal.....	22
1.2.1 Desarrollo histórico en el Perú	22
1.2.2 Funciones de la regulación estatal	24
1.2.3 Importancia de la regulación estatal.....	28
1.2.4 Principios de la regulación estatal	28
1.2.5. Servicios de control de la regulación estatal	31
1.4 Desafíos de la regulación estatal	36

CAPÍTULO II

VALOR PÚBLICO

2.1 Definición.....	39
2.1.1 Importancia del valor público	40
2.1.2 Características del valor público	40
2.1.2 Factores intervinientes.....	43
2.2 Dimensiones del valor público	45
2.2.1 Desde su fuente	45
2.2.1 Desde su planteamiento	46
2.3 Cadena de valor público.....	52

CAPÍTULO III

LA REGULACIÓN ESTATAL Y VALOR PÚBLICO

3.1 Razones de la investigación	56
3.2 Objetivo de la investigación.....	57

3.3 Método, diseño y tipo de investigación	57
3.4 Consideraciones éticas	59
3.5 Resultados de la investigación.....	59
3.5.1 Resultados descriptivos.....	59
3.5.2 Resultados inferenciales	60
3.6 Discusión de resultados.....	61

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

4.1 Conclusiones	65
4.2 Recomendaciones	66
4.3 Reflexiones.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Control gubernamental: Interno y externo</i>	27
Tabla 2 <i>Comparativa entre dimensiones</i>	51
Tabla 3 <i>Composición de la muestra seleccionada</i>	58
Tabla 4 <i>Categorización cruzada entre el control gubernamental y valor público</i>	59

Índice de figuras

Figura 1 <i>Órganos del Sistema Nacional de Control</i>	16
Figura 2 <i>Función del control gubernamental de quien lo ejerce</i>	25
Figura 3 <i>Función del control gubernamental al momento de su ejercicio</i>	26
Figura 4 <i>Características esenciales del valor público</i>	43
Figura 5 <i>Factores intervinientes en el valor público</i>	44
Figura 6 <i>Triangulo estratégico</i>	46
Figura 7 <i>Componentes de la cadena de valor público</i>	53
Figura 8 <i>Diagrama de correlación entre temáticas</i>	60

SINOPSIS

Para el personal administrativo, la regulación estatal es esencial para realizar la evaluación y mejora de la gestión pública, promovido a través de la eficiencia y transparencia, que por medio del valor público busca generar óptimos beneficios enfatizados en la participación ciudadana y adaptación de la organización. El presente libro se desarrolló con el objetivo de determinar la relación de la regulación estatal y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2018, al cual fue estadísticamente aplicado el coeficiente de correlación Pearson. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada ($r = ,655$) entre la regulación estatal y el valor público, del cual, la mayoría opina que el control gubernamental es favorable y el valor público es medio (78,1%). Concluyendo que, aunque existe una relación significativa y positiva entre la regulación estatal y la evaluación del valor público, la percepción general del valor público no alcanza niveles extremadamente altos. Se recomienda fortalecer las iniciativas que promuevan el control gubernamental entre el personal administrativo, enfocándose en la mejora de la eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Palabras clave: control gubernamental, eficiencia, personal administrativo, transparencia, valor público.

ABSTRACT

For administrative personnel, state regulation is essential to conduct the evaluation and improvement of public management, promoted through efficiency and transparency. Through the public value, it aims to generate optimal benefits emphasized in citizen participation and organizational adaptation. This book was developed with the objective of determining the relationship between state regulation and public value in the administrative personnel of the National University of Huancavelica - year 2018, for which the Pearson correlation coefficient was statistically applied. The results revealed a moderate positive correlation ($r = ,655$) between state regulation and public value, with the majority opining that state regulation is favorable, and public value is moderate (78.1%). It is concluded that, although there is a significant and positive relationship between state regulation and the assessment of public value, the overall perception of public value does not reach extremely high levels. It is recommended to strengthen initiatives that promote governmental control among administrative personnel, focusing on improving efficiency and transparency in public management.

Keywords: governmental control, efficiency, administrative personnel, transparency, public value.

INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República, como ente regulador estatal, desempeña un papel crucial en la configuración del valor público en Perú. Esta entidad, fundamentada en principios legales y éticos, no solo supervisa la adecuada aplicación de las normas en el sector público (Ley N° 27785, 2002; Díaz Campos, 2017), sino que también contribuye significativamente al desarrollo nacional mediante la promoción de la transparencia y la eficiencia.

La relevancia de los servicios públicos en la atención a las necesidades y expectativas de la población es indiscutible. Sin embargo, el rendimiento de estos servicios puede verse comprometido por prácticas corruptas, que socavan la confianza y el bienestar social. Este fenómeno no es exclusivo de una región, sino que es un desafío global, donde la corrupción actúa como un obstáculo para la realización efectiva del valor público (Suárez Beyodas, 2022).

Específicamente en Perú, la corrupción ha tenido un impacto pernicioso en los ámbitos político, económico y social, afectando el crecimiento y el desarrollo, y erosionando la confianza en las instituciones gubernamentales (Moreno, 2016). En este contexto, la actuación de la Contraloría General adquiere una importancia aún mayor, ya que su labor no solo se centra en el control y la supervisión, sino también en la creación de valor público a través del fortalecimiento de la integridad y la responsabilidad en la gestión pública.

El desafío reside en transformar la percepción pública sobre el papel de la Contraloría General y los Órganos de Control Institucional. Es fundamental que estas entidades sean vistas no solo como fiscalizadoras, sino como generadoras de valor público, al asegurar que los servicios proporcionados por el estado cumplan con los estándares de calidad, eficiencia y transparencia demandados por la ciudadanía (Uvalle Berrones, 2016).

En ese sentido, el de valor público, según Moore (1998), se refiere a la capacidad del sector público para producir beneficios que sean valorados por la sociedad, abarcando aspectos como la calidad de los servicios, la satisfacción de

necesidades sociales y la promoción del bienestar general. Mientras que Chilet Manco (2019) profundiza en esta idea, argumentando que la generación de valor público está intrínsecamente ligada a la efectividad con la que las instituciones públicas cumplen su misión, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Por tanto, la regulación estatal, a través de entidades como la Contraloría General de la República, facilita la creación de valor público al asegurar que las instituciones públicas operen de manera eficiente, efectiva y ética, contribuyendo al bienestar social y al desarrollo sostenible. En síntesis, la interacción entre la Contraloría General de la República y el valor público en la Universidad Nacional de Huancavelica ofrece un entendimiento valioso sobre cómo la regulación estatal y el valor público en el contexto educativo proporcionan una base para mejorar la gestión pública y reforzar la legitimidad y la confianza en las instituciones del Estado.

Ante ese entendimiento, el libro está compuesto por siguientes capítulos: En el Capítulo I se desarrolló la regulación estatal, así como el sistema administrativo competente. El Capítulo II está vinculado con el valor público y la cadena de valor. Mientras que en el Capítulo III se presentan todo el entendimiento metodológico, objetivos, resultados y discusión de la asociación entre las temáticas. Y por último apartado, y con base a los resultados y discusión, se presentan las conclusiones, recomendaciones y reflexiones.

CAPÍTULO I

REGULACIÓN ESTATAL

1.1 Sistema Nacional de Control

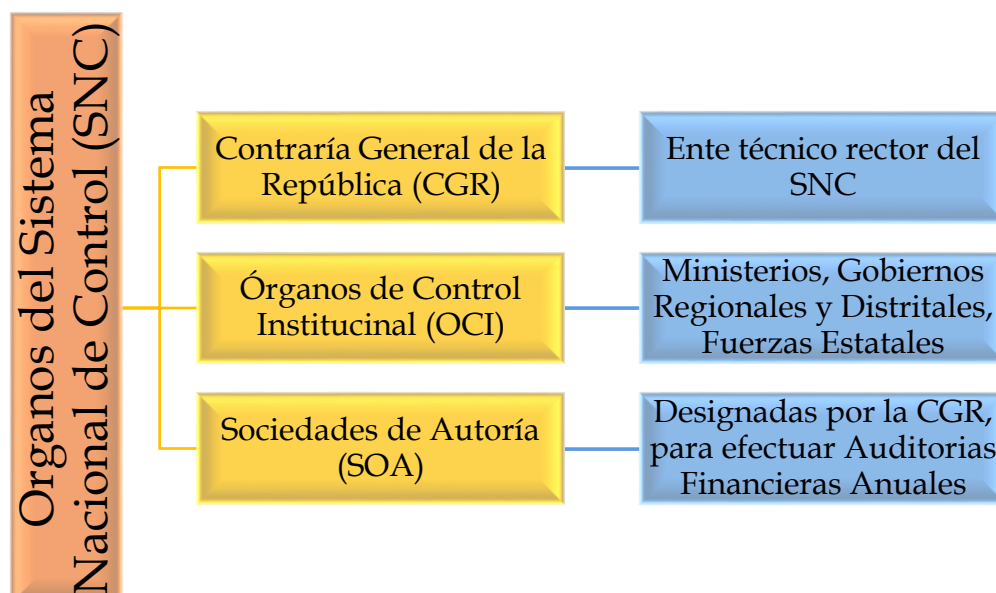
Acorde a la Ley 27785 (2002, artículo 12) y la Contraloría General de la República (2016) precisan que el Sistema Nacional de Control (SNC) representa un sistema completo que engloba órganos de supervisión, normativas, métodos y procedimientos meticulosamente organizados para guiar y desarrollar la fiscalización gubernamental de manera distribuida. Su tarea abarca todos los aspectos administrativos, presupuestarios, operativos y financieros de las entidades gubernamentales, extendiéndose incluso a los empleados, sin considerar el régimen que las norme. Este sistema se establece como un mecanismo esencial para garantizar la transparencia, eficiencia y responsabilidad en el funcionamiento del gobierno, llevando a cabo una vigilancia detallada y completa de todas las áreas y niveles de las entidades bajo su jurisdicción.

1.1.1 Estructura del Sistema Nacional de Control

Conforme a la Ley 27785 (2002, artículo 13) y la Contraloría General de la República (2016) el SNC se encuentra conformado por varios órganos.

Figura 1

Órganos del Sistema Nacional de Control



a) **Contraloría General de la República**

La Contraloría General de la República (CGR) es el ente técnico rector. Esta institución, dotada de facultades para supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto, las operaciones de la deuda pública y los actos de instituciones sujetas a control, busca fortalecer la transparencia en la gestión pública y promover valores y responsabilidad entre los funcionarios y servidores públicos. La Contraloría General opera con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, ejerciendo vigilancia directa en los tres niveles de la administración pública. Esta instancia está conformada principalmente por:

- El **Contralor General de la República**, como máxima autoridad del SNC, desempeña un papel fundamental. Su función principal consiste en dirigir integralmente el sistema, establecer políticas, estrategias y objetivos institucionales, y aprobar normativa para regular y supervisar las acciones y funcionamiento. Este funcionario, que no está sujeto a subordinación, autoridad o dependencia alguna, garantiza la coherencia de las acciones con la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General.
- El **Vice contralor General de la República**, en calidad de segundo funcionario en rango, reemplaza al Contralor General en casos de ausencia o impedimento temporal. Además, tiene la responsabilidad de dirigir y supervisar las labores técnicas operativas de los órganos del SNC, ejerciendo las atribuciones que le delega el Contralor General.

b) **Órganos de Control Institucional**

Los Órganos de Control Institucional (OCI) son unidades especializadas integradas en el seno de las entidades públicas, cuya función principal es ejercer el control gubernamental con autonomía e independencia técnica. Estos órganos tienen la responsabilidad fundamental de promover y

asegurar la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado dentro de la entidad a la que pertenecen. Actúan conforme a los lineamientos y reglamentos del SNC, buscando garantizar la eficiencia y legalidad en las operaciones y procesos internos, contribuyendo así a fortalecer la integridad y responsabilidad en la administración pública.

El sistema cuenta con OCI o unidades especializadas de la Contraloría General que funcionan de manera autónoma en el interior de las entidades públicas. Su objetivo principal es promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado, actuando con independencia técnica dentro de su ámbito de competencia. A nivel regional, el sistema se descentraliza a través de las Gerencias de Coordinación Regional y las Contralorías Regionales.

- Las primeras son **instancias macro desconcentradas** encargadas de conducir servicios de control gubernamental en diversas regiones del país, supervisando y ejecutando servicios de control en entidades públicas bajo su ámbito.
- Las **Contralorías Regionales**, dependientes directamente de una Gerencia de Coordinación Regional, tienen la responsabilidad directa de dirigir y ejecutar servicios de control y servicios relacionados en las entidades públicas de su jurisdicción.

c) **Sociedades de Auditoría**

Sociedades de Auditoría (SOA) desempeñan un papel importante al realizar servicios de control posterior externo. Designadas por la Contraloría General y contratadas por las entidades a través de un Concurso Público de Méritos, estas entidades examinan las actividades y operaciones, opinan sobre la razonabilidad de los estados financieros y evalúan la gestión, captación y uso de los recursos asignados, contribuyendo a una auditoría financiera gubernamental más efectiva. Su registro y regulación son responsabilidad de la Contraloría General, que busca asegurar la transparencia y calidad en sus servicios.

1.1.2 Atribuciones del Sistema Nacional de Control

Las principales atribuciones del SNC se enfatizan en la Ley 27785 (2002, artículo 15). A continuación, se desarrollan desde su implicancia en el sistema:

a) Supervisión, vigilancia y verificación:

Esta atribución implica que el SNC tiene la responsabilidad de asegurar que los recursos y bienes del Estado se gestionen y utilicen correctamente. Además, se encarga de verificar la legalidad de las acciones de las instituciones sujetas a control en relación con los lineamientos para la gestión de las finanzas públicas. Esto contribuye a garantizar la transparencia fiscal y el cumplimiento de los objetivos y planes de las entidades.

b) Formulación de recomendaciones:

La capacidad de formular recomendaciones implica que el sistema busca mejorar continuamente la toma de decisiones y el manejo de recursos por parte de las entidades sujetas a control. Al ofrecer sugerencias para optimizar los sistemas administrativos y de control interno, se busca incrementar la eficiencia y eficacia de las entidades, promoviendo una gestión más efectiva de los recursos públicos.

c) Impulso a la modernización y mejoramiento de la gestión pública:

Al impulsar la modernización y mejorar la gestión pública, el sistema contribuye a la eficiencia y efectividad del aparato estatal. La optimización de sistemas de gestión y el control gubernamental focalizado en áreas sensibles a la corrupción buscan fortalecer la integridad y la confianza en las instituciones públicas, promoviendo un servicio público más transparente y orientado a resultados.

d) Capacitación permanente:

La promoción de la capacitación permanente destaca la importancia de contar con un personal público bien formado y actualizado. Esta

atribución busca consolidar y especializar la formación técnica, profesional y ética de los funcionarios y servidores públicos, lo cual es esencial para adaptarse a cambios, enfrentar desafíos y mejorar la calidad de los servicios prestados por las entidades gubernamentales.

e) Responsabilidad de funcionarios y servidores públicos:

Exigir la plena responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos por sus actos implica que el sistema busca un desempeño ético y legal en todas las funciones gubernamentales. La identificación de responsabilidades y la recomendación de acciones preventivas y correctivas contribuyen a mantener altos estándares de conducta y a prevenir actos de corrupción, garantizando un ejercicio transparente y responsable del poder.

f) Emisión de informes:

La emisión de informes con sustento técnico y legal es fundamental para documentar las acciones de control y proporcionar pruebas preconstituidas. Estos informes no solo respaldan acciones administrativas y legales, sino que también contribuyen a la rendición de cuentas y la transparencia, permitiendo que la ciudadanía y otras entidades tengan acceso a la evaluación del desempeño gubernamental.

g) Apoyo técnico en acciones judiciales:

Brindar apoyo técnico en acciones judiciales destaca la colaboración entre el SNC y los entes encargados de la persecución penal. Esta colaboración facilita la toma de medidas legales necesarias derivadas de las acciones de control, asegurando una respuesta efectiva y coordinada frente a posibles irregularidades y promoviendo un sistema de justicia más ágil y eficiente.

Las atribuciones del SNC no revelaron su papel crucial en la salvaguarda de la transparencia y eficiencia en la gestión de recursos públicos. Su enfoque en la fiscalización financiera, la identificación de responsabilidades y la emisión de

informes demuestran un compromiso sustancial con la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción.

1.1.3 Facultad sancionadora

La facultad sancionadora de la CGR se destaca como una atribución única y distintiva en el contexto de su rol como Organismo Autónomo encargado de supervisar y controlar la gestión pública (Ley 27785, 2002, artículo 41). Esta facultad se ejerce en un contexto específico relacionado con la misión y atribuciones de la Contraloría, y su singularidad radica en la capacidad directa de imponer sanciones por infracciones cometidas en el manejo de recursos y bienes del Estado.

En primer lugar, es importante subrayar que la Contraloría General tiene la autoridad de aplicar sanciones directas, lo que significa que no depende exclusivamente de otros órganos judiciales para llevar a cabo este proceso. Esta autonomía refleja la responsabilidad que la Contraloría asume en la preservación de la integridad de los recursos públicos y la transparencia en la gestión gubernamental.

La facultad sancionadora se ejerce en el contexto de la responsabilidad administrativa y funcional de funcionarios y servidores públicos, así como de otras entidades y personas jurídicas y naturales vinculadas al manejo de recursos públicos. La Contraloría busca no solo corregir acciones incorrectas, sino también orientar a los involucrados hacia una conducta transparente y ética en el ejercicio de sus funciones.

Este enfoque único también se manifiesta en los objetivos específicos que la Contraloría persigue al imponer sanciones. La búsqueda de la transparencia, la prevención de comportamientos que puedan perjudicar el cumplimiento de obligaciones en la gestión pública y la consideración de que la comisión de conductas sancionables no sea más ventajosa que el cumplimiento de las disposiciones, resaltan la singularidad de esta facultad.

Asimismo, se destaca que la Contraloría no exime a los infractores de posibles procesos judiciales civiles o penales, pero mantiene su potestad de sancionar administrativamente por responsabilidad administrativa funcional. Esto subraya la independencia y la importancia de la Contraloría General en el mantenimiento de la integridad y eficacia en el uso de los recursos públicos.

1.2 Regulación estatal

La regulación estatal o control gubernamental se define como un proceso dirigido principalmente a evaluar la situación de indicadores u objetivos específicos de interés de un país en el momento del control. Este control se centra en los aspectos más problemáticos de cada entidad de la Administración Pública, examinando el cumplimiento de las funciones estatales asignadas, tanto en términos de control ramal o sectorial como en el cumplimiento de funciones privadas encomendadas por las políticas públicas (Díaz Campos, 2017).

De acuerdo con la Ley N° 27785 (2002, artículo 6) y la Contraloría General de la República (2016) el control gubernamental tiene la función crucial de supervisar, vigilar y verificar la gestión pública, evaluando la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso de los recursos estatales. Su tarea principal radica en asegurar el cumplimiento de normas legales, así como de lineamientos de política y planes de acción. Al evaluar los sistemas de administración y control, busca constantemente mejorarlos mediante la implementación de acciones preventivas y correctivas.

1.2.1 Desarrollo histórico en el Perú

El desarrollo histórico del control gubernamental en Perú se puede desglosar en un proceso evolutivo donde cada etapa representa adaptaciones y transformaciones en respuesta a los desafíos y contextos específicos de cada período (Flores Konja, 1998).

En el *Imperio Incaico* (Siglo XV), la administración se caracterizaba por su alto grado de organización y centralización. La eficiencia administrativa del imperio se basaba en un sistema de control y contabilidad meticulosamente estructurado,

utilizando quipus y la yupana. Este sistema permitía un manejo detallado de la economía, la producción agrícola, y la demografía del imperio. Los "Tucuyricuy" ejercían un papel crucial en la supervisión y control, asegurando que las políticas del Inca se implementaran efectivamente en cada rincón del Tahuantinsuyo. Esta estructura permitía no solo mantener el orden, sino también fomentar un sentido de unidad y pertenencia entre los diversos pueblos del imperio.

Con la llegada del *virreinato* (1532-1821), el control gubernamental experimentó una transformación radical. La administración colonial impuesta por España introdujo un nuevo sistema de gobierno y control, donde el Virrey y otras autoridades, como la Real Audiencia y el Corregidor, jugaron roles centrales. Sin embargo, este sistema estaba a menudo marcado por la ineficiencia y la corrupción, en parte debido a la lejanía con la metrópoli y la falta de un sistema de control efectivo que asegurara la adherencia a las leyes y regulaciones establecidas.

Durante el *Estado Gendarme* (1821-1895), en el período posindependencia, el Perú enfrentó el desafío de construir un sistema de gobierno y control propios. Los esfuerzos de líderes como San Martín y Bolívar se centraron en crear una estructura administrativa que pudiera sostener el nuevo estado, implementando medidas contra la corrupción y estableciendo las bases para una administración pública organizada.

El *Estado de Fomento* (1895-1930) marcó una nueva dirección en la política gubernamental, enfocándose en el desarrollo económico y la modernización. El gobierno comenzó a intervenir más directamente en la economía, promoviendo la infraestructura y el desarrollo industrial. Este período refleja un enfoque más proactivo y planificado del control gubernamental, buscando catalizar el progreso y el bienestar económico del país.

En el *Estado Servicio* (1930-1962), la atención se desplazó hacia la provisión de servicios públicos y el bienestar social. La creación de ministerios específicos para educación, salud, y trabajo demostró un reconocimiento creciente del papel del estado en la mejora de las condiciones de vida de la población. Este período fue

testigo de un esfuerzo por ampliar el alcance del control gubernamental, no solo en términos económicos, sino también en el ámbito social.

Finalmente, el *Estado Empresa* (1962-1995) representó una era de reorganización y modernización en la gestión pública, con un enfoque en la eficiencia y la planificación. La creación de empresas estatales y la reestructuración de la administración pública reflejan un intento de adaptar el control gubernamental a un contexto económico cambiante, enfatizando la importancia de una gestión estratégica y orientada a resultados.

A través de estos siglos, el control gubernamental en Perú ha pasado por una evolución significativa, reflejando la adaptación constante de las estructuras administrativas y de control a los desafíos de cada época, y delineando un camino hacia un estado más organizado y responsable en su gestión.

1.2.2 Funciones de la regulación estatal

De acuerdo a la Ley 27785 (2002, artículo 6) y acorde a la Resolución de Contraloría N° 295 (2021) se establece que el control gubernamental está clasificado en base a las siguientes funciones:

- **Función de quien lo ejerce:** Esta puede ser interna como externa:

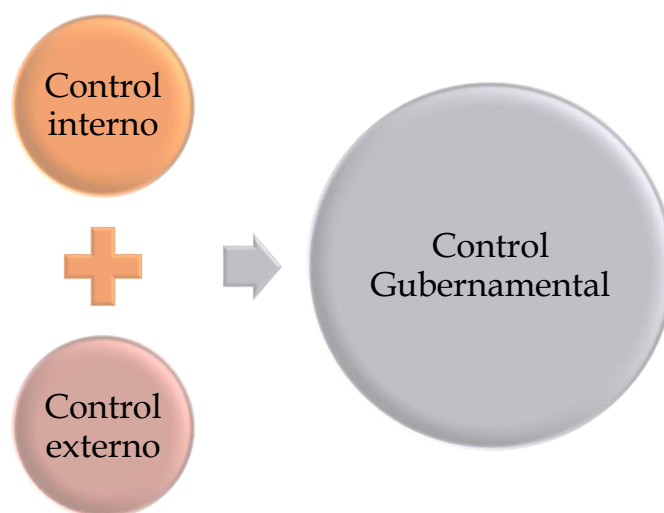
El *control interno* se define como el conjunto de acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior realizadas por una entidad sujeta a control. Su objetivo principal es garantizar que la gestión de los recursos, bienes y operaciones se realice de manera correcta y eficiente. Este control se ejerce a través de autoridades, funcionarios y servidores públicos, quienes, basándose en normas y procedimientos internos, se encargan de las labores de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección dentro de la entidad.

El *control externo* se define como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos aplicados por la Contraloría General u otro órgano designado por ella, con el fin de supervisar, vigilar y verificar la gestión, captación y uso de los recursos y bienes del Estado. Este tipo de control se caracteriza por acciones selectivas y posteriores, con posibilidad

de ser preventivo o simultáneo en concordancia con roles de supervisión, sin intervenir en la dirección y gerencia de la entidad. Se emplean diversos sistemas de control y herramientas, como inspecciones, verificaciones, y estudios, orientados a cumplir eficazmente los objetivos de supervisión y vigilancia establecidos por la ley y normativas específicas.

Figura 2

Función del control gubernamental de quien lo ejerce



Nota. Cada una de las palabras clave representa una cualidad del entendimiento general.

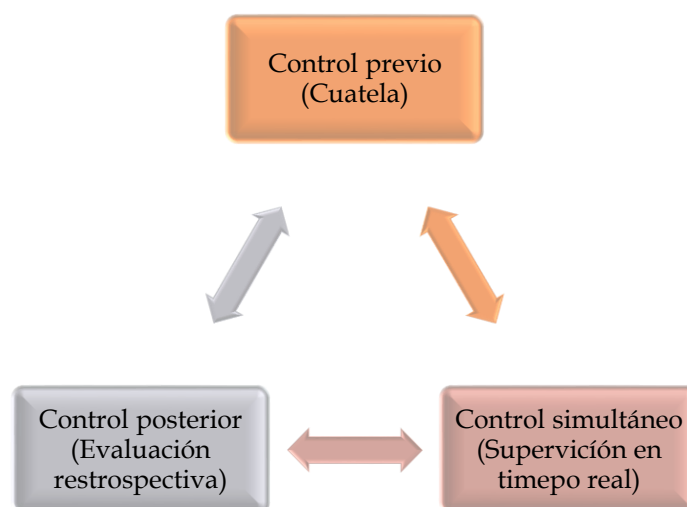
- **Función del momento de su ejercicio:** Tanto la función interna como externa comparten las funciones control previo, simultaneo y posterior: El *control previo*, se refiere a las medidas de cautela y supervisión que realiza una entidad antes de llevar a cabo la gestión de sus recursos, bienes y operaciones. Este tipo de control interno implica la aplicación de acciones de autorización, registro, verificación y evaluación por parte de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la entidad. Su propósito fundamental es asegurar que la administración de los recursos se realice de manera correcta y eficiente, de acuerdo con las normas, procedimientos y políticas establecidos en los planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales de la organización. El *control simultáneo*, se define como un tipo de control interno que implica la supervisión y verificación en tiempo real de las acciones y operaciones

de una entidad mientras se llevan a cabo. Es ejercido de manera simultánea por las autoridades y servidores públicos responsables, este enfoque busca asegurar la conformidad con normas, procedimientos y políticas establecidas, permitiendo la detección temprana de posibles irregularidades durante la ejecución de las actividades, contribuyendo así a la eficiencia y corrección de la gestión de recursos y operaciones de la entidad.

El *control posterior*, se define como la fase de evaluación y verificación que tiene lugar después de la ejecución de las acciones y operaciones de una entidad. En este enfoque de control interno, los responsables superiores y el órgano de control institucional se encargan de examinar retrospectivamente el cumplimiento de disposiciones establecidas y los aspectos administrativos relativos al uso de recursos y bienes del Estado. Su propósito principal es asegurar la legalidad y eficiencia en la gestión, proporcionando una evaluación crítica que contribuye a la rendición de cuentas y al mejoramiento continuo de las prácticas organizacionales. En esencia, el control posterior busca consolidar la transparencia y la efectividad de las acciones emprendidas por la entidad.

Figura 3

Función del control gubernamental al momento de su ejercicio



Nota. Cada una de las palabras clave representa una cualidad del entendimiento general.

Tabla 1
Control gubernamental: Interno y externo

Aspecto	Control Gubernamental	Control Interno	Control Externo
Definición	Encargado de observar, controlar y confirmar los actos y resultados de la gestión pública, evaluando la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso de recursos y bienes estatales, y el cumplimiento de normas y políticas.	Comprende acciones de precaución previa, simultánea y verificación posterior ejecutadas por la entidad sujeta a control, garantizando una gestión precisa y eficaz.	Engloba el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos aplicados por la Contraloría General u otro órgano del Sistema para observar, supervisar y confirmar la gestión y el uso de recursos del Estado.
Enfoque Temporal	Constituye un proceso completo y constante.	Involucra acciones previas, simultáneas y posteriores; mientras que el control externo se efectúa principalmente de manera selectiva y posterior, con la posibilidad de ser preventivo o simultáneo en situaciones específicas.	Se focaliza mayormente en un enfoque selectivo y posterior, teniendo la opción de ser preventivo o simultáneo según lo dictamine la ley o normativa específica. No implica intervención en los procesos de dirección y gerencia de la entidad controlada.
Responsabilidades	Conlleva responsabilidades tanto internas como externas.	A cargo de autoridades, funcionarios y servidores públicos de la entidad, con la responsabilidad adicional del titular de fomentar y supervisar el control interno.	Responsabilidad asignada a la Contraloría General u otro órgano del Sistema, sin incidir en los procesos internos de dirección de la entidad.
Aplicación de Controles	Incluye la evaluación de sistemas de administración, gerencia y control, con la aplicación de medidas preventivas y correctivas.	Implica ejecutar controles previos, simultáneos y posteriores sobre autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.	Comprende el uso de sistemas de control de legalidad, gestión, financiero, resultados y evaluación de control interno, los cuales pueden aplicarse de manera individual o combinada según las necesidades.
Relación con Normativas	Se basa en normas legales y lineamientos de política.	Se rige por normas que afectan las actividades de la organización y por procedimientos establecidos en planes, reglamentos y disposiciones institucionales.	Determinado de manera explícita por la ley o normativa específica, sin incidir en los procesos internos de dirección.
Responsabilidad del Titular de la Entidad	Implica la responsabilidad de fomentar y supervisar el funcionamiento y la confiabilidad del control interno. También, incluye definir políticas institucionales en planes y/o programas anuales.	Conlleva la responsabilidad de fomentar el control interno y definir políticas institucionales en planes y/o programas anuales.	Requiere determinar y asegurar la colaboración activa con el control externo, proporcionar la información requerida y facilitar la labor de supervisión y verificación realizada por la Contraloría General u otro órgano del Sistema. Además, debe garantizar la transparencia y cooperación en el proceso de control externo.

Nota. La siguiente tabla engloba el entendimiento del control gubernamental y funcionalidad interna como externa

1.2.3 Importancia de la regulación estatal

La importancia del control gubernamental radica en su capacidad para enfrentar la corrupción y la inconducta funcional, garantizando la adecuada asignación y gestión de recursos públicos. Este control es esencial para asegurar la transparencia en las operaciones gubernamentales, prevenir prácticas corruptas, y promover la eficiencia en el uso de fondos. Asimismo, requiere un conocimiento especializado, responsabilidad y compromiso por parte de quienes lo llevan a cabo, ya que su efectividad impacta directamente en la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales y en la construcción de un futuro más sólido para el país (Suárez Beyodas, 2022).

De acuerdo con lo anterior, esta temática abarca la supervisión de los resultados productivos y la gestión económica, fomentando el control interno. Se destaca la importancia de la verificación realizada por comisiones de trabajo formadas con la participación de entidades de la Administración Central del Estado. Este control permite evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales, así como el cumplimiento del plan y el presupuesto por parte de los organismos y entidades estatales, basándose en el principio de legalidad. El proceso se ejecuta de acuerdo con un plan anual y comprende la evaluación del seguimiento realizado en años anteriores. (Díaz Campos, 2017).

1.2.4 Principios de la regulación estatal

De acuerdo a la Ley 27785 (2002, artículo 9) los principios del control gubernamental son:

- **Universalidad:** Este principio garantiza que ningún aspecto de la entidad está fuera del alcance del control. Significa que todos los procesos, actividades, y personal, independientemente de su nivel jerárquico, están sujetos a auditoría y supervisión. Esto asegura una cobertura completa y previene la omisión de áreas críticas en la evaluación.
- **Carácter integral:** Implica una evaluación exhaustiva que no solo considera la legalidad y la regularidad, sino también la eficiencia, la eficacia, y la economía de las operaciones. Al abordar todos los aspectos

relevantes de la gestión, este principio contribuye a una comprensión completa del desempeño y los resultados de la entidad.

- **Autonomía funcional:** Es fundamental para prevenir interferencias externas o internas en el proceso de control. Asegura que las evaluaciones y juicios sean objetivos y basados en evidencia, libres de cualquier presión política o influencia indebida, fortaleciendo la confiabilidad del control gubernamental.
- **Carácter permanente:** Establece que el control no es un evento único o esporádico, sino un proceso constante. Esta continuidad es crucial para monitorear la implementación de recomendaciones y la evolución de las prácticas de gestión a lo largo del tiempo, promoviendo mejoras sostenibles.
- **Carácter técnico y especializado:** Asegura que el control se realiza con conocimiento experto y metodologías adecuadas, lo que es vital para la validez y precisión de los hallazgos. La especialización contribuye a análisis más profundos y recomendaciones pertinentes, mejorando la gestión gubernamental.
- **Legalidad:** Subraya la necesidad de que todas las actividades de control estén alineadas con la legislación vigente. Este principio protege la legalidad y legitimidad de las acciones de control, reforzando el estado de derecho y la confianza pública.
- **Debido proceso de control:** Asegura la transparencia y justicia del proceso de control, protegiendo los derechos de las entidades y personas involucradas. Fomenta la aceptación de los resultados y recomendaciones del control, facilitando su implementación.
- **Eficiencia, eficacia y economía:** Estos criterios guían el control para evaluar no solo la conformidad con las normas, sino también la optimización de recursos y la consecución de objetivos. Su cumplimiento contribuye a la mejora del desempeño gubernamental y al uso prudente de los fondos públicos.

- **Oportunidad:** Destaca la importancia del momento y contexto en el que se realiza el control. Un control oportuno puede prevenir o corregir desviaciones a tiempo, aumentando su efectividad y relevancia.
- **Objetividad:** Este principio es esencial para la credibilidad del control. Asegura que las conclusiones y recomendaciones se basen en evidencias y hechos verificables, no en opiniones o intereses personales, lo que refuerza la integridad y confianza en los procesos de control.
- **Materialidad:** Concentra los esfuerzos de control en las áreas de mayor importancia y riesgo, optimizando recursos y enfocándose en los aspectos que pueden tener un impacto significativo en la gestión y los resultados de la entidad.
- **Carácter selectivo:** Al enfocarse en áreas críticas o de alto riesgo, este principio ayuda a identificar y abordar los problemas más urgentes o severos, contribuyendo a la prevención y corrección eficiente de prácticas indebidas.
- **Presunción de licitud:** Fomenta una cultura de integridad al asumir que las acciones se realizan conforme a la ley, al mismo tiempo que establece un marco donde cualquier desviación debe ser debidamente demostrada y abordada.
- **Acceso a la información:** Es vital para un control efectivo, ya que permite a los órganos de control obtener toda la información necesaria para realizar evaluaciones completas y fundamentadas, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Reserva:** Protege información sensible durante el proceso de control, equilibrando la necesidad de confidencialidad con la de transparencia. Una vez finalizado el control, la publicación de resultados fomenta la transparencia y el escrutinio público.
- **Continuidad:** Refuerza el concepto de vigilancia constante, asegurando que el control no es un hecho aislado sino parte de un proceso continuo de supervisión y mejora.

- **Publicidad:** La divulgación de los resultados del control aumenta la transparencia y fomenta la rendición de cuentas, permitiendo que la sociedad evalúe el desempeño gubernamental y participe de manera informada.
- **Participación ciudadana:** Involucrar a la ciudadanía en el control gubernamental fortalece la democracia, fomenta la transparencia y permite aportes valiosos desde diversas perspectivas, enriqueciendo el proceso de control.
- **Flexibilidad:** Este principio permite adaptar el proceso de control a las circunstancias específicas, enfocándose en los resultados y metas sin quedar atrapado en formalismos innecesarios, lo que mejora la eficacia y relevancia del control.

La aplicación conjunta de los principios del control gubernamental establece un marco robusto para asegurar una gestión pública transparente, eficiente, y alineada con la ley, fomentando la rendición de cuentas y la confianza pública. Este marco no solo permite detectar y corregir irregularidades, sino que también promueve la mejora continua y la optimización de recursos, empoderando a la ciudadanía mediante la participación y el escrutinio, y garantizando que la administración pública se adapte de manera flexible a los cambios y desafíos, manteniendo siempre su relevancia y eficacia en la consecución de los objetivos del bienestar social.

1.2.5. Servicios de control de la regulación estatal

La Directiva N° 002-2009-CG-CA, Directiva N° 007-2019-CG/NORM, Directiva N° 011-2016-CG/GPROD, Directiva N° 012-2016-CG/GPROD y Resolución de Contraloría N° 115-2019-CG acorde a la Ley 27885 (2002) establecen los servicios de control del control gubernamental:

a) Servicios de control previo

- **Autorizar presupuestos adicionales de obra y supervisión**

Este servicio implica la revisión y autorización de cualquier aumento en el presupuesto de una obra pública o en los servicios de supervisión

relacionados con dicha obra. Es importante para garantizar que los fondos públicos se utilicen de manera eficiente y transparente.

Cuando se identifica la necesidad de un presupuesto adicional para una obra pública o para aumentar los servicios de supervisión, se debe solicitar la autorización correspondiente a través de los canales establecidos por las normativas pertinentes. Este proceso incluye la presentación de justificaciones claras y detalladas sobre la necesidad del aumento presupuestario, así como la revisión por parte de los organismos responsables del control previo antes de su aprobación.

– **Informar sobre las operaciones que comprometan el crédito**

Este servicio implica la evaluación y notificación anticipada de cualquier operación que pueda tener un impacto significativo en las finanzas del Estado. Esto incluye compromisos financieros que podrían afectar la capacidad del Estado para cumplir con sus obligaciones financieras.

Cuando se planifican operaciones que involucran compromisos financieros importantes, como contratos o acuerdos comerciales, se debe informar a los organismos encargados del control previo. Estos organismos evaluarán el impacto financiero de dichas operaciones y proporcionarán recomendaciones o decisiones sobre su viabilidad antes de que se formalicen los compromisos financieros.

– **Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar**

Este servicio implica la emisión de opiniones sobre las contrataciones que involucran secretos militares o asuntos de orden interno. Estas contrataciones suelen tener implicaciones sensibles para la seguridad nacional o el mantenimiento del orden público.

Cuando se plantea una contratación que involucra secretos militares o asuntos de orden interno, se debe solicitar la opinión de los organismos de control previo. Estos organismos evaluarán la legalidad y la necesidad de

dichas contrataciones, así como su conformidad con las normativas pertinentes antes de su aprobación.

– **Otros establecidos por normativa expresa**

Este servicio engloba cualquier otro tipo de control previo establecido por normativas específicas que rigen las actividades del Estado. Puede incluir una variedad de actividades y procesos que requieren supervisión y autorización previa.

La secuencialidad de este servicio depende de las normativas específicas que lo regulan. En general, cuando se identifica la necesidad de llevar a cabo una actividad o proceso sujeto a control previo según la normativa vigente, se debe seguir el procedimiento establecido por dicha normativa, que puede implicar la presentación de solicitudes, la evaluación por parte de los organismos competentes y la emisión de decisiones o autorizaciones correspondientes.

b) Servicios de control simultáneo

– **La acción simultánea**

Este servicio implica la evaluación continua y en tiempo real del desarrollo de una o más actividades dentro de un proceso en curso. Se realiza mediante la verificación documental y física para asegurar que las actividades se estén llevando a cabo conforme a las disposiciones establecidas.

Durante el desarrollo de un proceso, los organismos de control realizan acciones simultáneas para verificar que las actividades se estén ejecutando de acuerdo con las normativas y regulaciones pertinentes. Esto puede implicar la revisión de documentos, inspecciones físicas o cualquier otra acción necesaria para garantizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas.

– **La orientación de oficio**

Este servicio implica proporcionar orientación por escrito y de manera puntual al titular de la entidad o a quien haga sus veces sobre situaciones que puedan conducir a errores, omisiones o incumplimientos durante el desarrollo de actividades dentro de un proceso en curso.

Cuando se identifican situaciones que puedan comprometer la eficiencia, eficacia, transparencia, economía y legalidad en el desarrollo de actividades dentro de un proceso, se emiten orientaciones por escrito para alertar a las autoridades correspondientes y tomar las medidas preventivas o correctivas necesarias.

– **La visita de control**

Este servicio implica presenciar actos o hechos en curso relacionados con la entrega de bienes, la prestación de servicios o la ejecución de obras públicas, verificando que se estén llevando a cabo conforme a la normativa vigente.

Los organismos de control realizan visitas de control durante la ejecución de actividades dentro de un proceso para constatar que se estén cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias. Estas visitas pueden ser programadas o realizadas de forma aleatoria, según las necesidades y prioridades identificadas.

– **Otros que determine la Contraloría General**

Este servicio abarca cualquier otro tipo de control simultáneo que sea determinado por la Contraloría General de la República, de acuerdo con su competencia normativa y autonomía funcional.

La Contraloría General puede establecer otras modalidades de control simultáneo según lo considere necesario para cumplir con sus funciones de control gubernamental. La secuencialidad de estos servicios estará determinada por las disposiciones emitidas por la Contraloría General y

se aplicarán conforme a las necesidades y circunstancias específicas de cada entidad sujeta a control.

c) Servicios de control posterior

– **Auditoría de Cumplimiento**

Es un examen objetivo y profesional que tiene como objetivo determinar hasta qué punto las entidades sujetas al ámbito del Sistema han cumplido con la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales en el ejercicio de sus funciones o la prestación de servicios públicos, así como en el uso y gestión de los recursos del Estado. Su finalidad es mejorar la gestión, la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno de las entidades.

La auditoría de cumplimiento se realiza después de que las entidades han ejecutado sus actividades y utilizado los recursos asignados. Implica la revisión de documentos, registros y procesos para evaluar el cumplimiento de las normativas y regulaciones pertinentes. Los resultados de esta auditoría proporcionan recomendaciones para optimizar los sistemas administrativos, de gestión y de control interno de las entidades.

– **Auditoría Financiera**

Es un examen de los estados financieros de las entidades que tiene como objetivo expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de estos, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable. Su finalidad es aumentar la confianza de los usuarios de los estados financieros y contribuir a la rendición de cuentas.

La auditoría financiera se realiza después de que las entidades han preparado y presentado sus estados financieros. Implica la revisión de los registros contables, transacciones y procedimientos financieros para evaluar la integridad y precisión de la información financiera presentada.

– **Auditoría de Desempeño**

Es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de bienes o servicios realizados por las entidades con el objetivo de lograr resultados en beneficio del ciudadano. Su finalidad es promover la mejora continua en la gestión pública y el bienestar de los ciudadanos.

La auditoría de desempeño se realiza después de que las entidades han llevado a cabo sus actividades para evaluar el impacto y la eficacia de sus acciones. Implica el análisis de la gestión de recursos, la efectividad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales

– **Otros determinados por la Contraloría General**

Esta categoría incluye cualquier otro tipo de auditoría posterior que la Contraloría General determine de acuerdo con su competencia normativa y autonomía funcional.

La realización de estos servicios se llevará a cabo conforme a las disposiciones emitidas por la Contraloría General, después de que las entidades hayan ejecutado sus actividades pertinentes. Estos servicios pueden abordar aspectos específicos o situaciones particulares que requieran revisión y evaluación posterior.

1.4 Desafíos de la regulación estatal

Los desafíos de la regulación estatal revelan áreas críticas que requieren atención prioritaria (Moreno, 2016). En primer lugar, se destaca la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos ante la ciudadanía. Este aspecto es fundamental para garantizar la transparencia y la responsabilidad en la gestión de los recursos estatales, así como para fortalecer la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

En segundo lugar, se resalta la importancia de mejorar la calidad de las políticas públicas mediante un enfoque proactivo y orientado al desempeño. Esto implica no solo cumplir con los requisitos formales, sino también realizar análisis

contextualizados y construir recomendaciones colaborativas que contribuyan a la eficacia y eficiencia de la administración pública.

Un tercer aspecto relevante es la necesidad de consolidar una cultura de evaluación y responsabilización en la gestión pública. Esto implica promover espacios participativos, de diálogo y cooperación entre los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones, así como establecer mecanismos efectivos para responsabilizar a los funcionarios públicos por los resultados de su gestión. La existencia de una cultura de evaluación robusta contribuirá significativamente al fortalecimiento de la democracia y al aumento de la calidad de los Estados.

En cuarto lugar, se destaca la importancia de implementar controles proactivos que acompañen la gestión pública para su mejora continua. Esto implica trascender los controles meramente formales y burocráticos, y adoptar estrategias que aseguren un control real sobre las políticas públicas, haciendo hincapié en la rendición de cuentas y la responsabilidad de los funcionarios por sus acciones.

Finalmente, se enfatiza la importancia de evaluar la eficacia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) mediante la calidad de sus productos, como los Informes Finales de Auditoría. Estos informes no solo deben cumplir con los estándares formales, sino que también deben proporcionar información relevante y detallada que contribuya a una rendición de cuentas efectiva y a la mejora continua de la gestión pública.

CAPÍTULO II

VALOR PÚBLICO

2.1 Definición

El valor público es una propuesta integral para la gestión pública, el cual está alejado de la mentalidad de una perspectiva más integral. Moore (1998) argumenta que los recursos públicos deben aumentar el valor, pero este entendimiento no es en términos monetarios si no beneficios sociales percibidos por los ciudadanos. Este enfoque brinda una oportunidad para tomar decisiones de manera informada lo que aumenta el valor de las organizaciones públicas por medio de la innovación, en ese sentido, el valor público tiene una influencia en las decisiones de los gestores públicos para lograr mejores resultados en la disponibilidad de bienes y servicios (Conejero Paz, 2014).

Por otro lado, según Moore (2006) el valor público es definido como la capacidad que tiene el Estado para atender las demandas de la sociedad, enfocado en lo que la sociedad valora o percibe con valor, además de las demandas de importancia bajo la incorporados de mandatos legales y regulaciones. En ese sentido, se hace presente en una gestión pública eficaz y eficiente, donde es de suma importancia la respuesta de los funcionarios y servidores al prestar servicios que generen beneficios sociales. Por lo tanto, la manifestación “Estado-ciudadano” es inminente al velar el intercambio mediante la satisfacción de sus necesidades (Chilet Manco, 2019).

Desde una perspectiva de asociación, Uvalle Berrones (2016) profundiza sobre el valor público con la optimización en la vida democrática, el cual se destaca por la mejora constante de las condiciones de vida, democracia y convivencia. Frente a ello, desde un enfoque ético, el valor público esta institucionalizado mediante la adhesión de valores democrático el cual apunta a mejorar las condiciones sociales.

En ese sentido, el valor público se aborda desde dos perspectivas complementarias: En primer lugar, la vinculación subjetiva del término “valor” como cualidad al estar determinada por la apreciación al interpretar individualmente características como deseo, interés e importancia. En segundo lugar, la exposición sobre la creación del mismo destacando la necesidad de

apoyo político y recursos financieros para un adecuado funcionamiento de las instituciones.

2.1.1 Importancia del valor público

De acuerdo a Uvalle Berrones (2016), la importancia del valor público se destaca como elemento fundamental en la visión de la vida democrática. Como elemento, es esencial para la producción de bienes y servicios que no necesariamente sean materiales, sino como generadores de valores que evidencien respaldas la calidad institucional de la democracia. En ese sentido, es muy importante la asociación del valor público con la calidad institucional al presentar como indicador de evaluación de desempeño de las instituciones encargadas de la administración y gobernabilidad a la construcción y reproducir la vida pública por medio de responsabilidades definidas y políticas públicas. Perceptiblemente, esta condición se expresa como calidad institucional deseada promovido bajo características de convivencia, tolerancia, equidad, civilidad y responsabilidad. Sin embargo, esta conexión entre ética y valor público aporta innegablemente a normar con igualdad, bienestar, legalidad y transparencia.

2.1.2 Características del valor público

Es fundamental e importante resaltar la trascendencia del valor público en el sector público, revelando el diálogo comunitario y la participación social como pilares esenciales para su creación. En ese sentido, es esencial entender que el gestor o gerente público es un profesional altamente calificado por el Estado, con especialidad en la gestión de recursos y dirección de recursos gubernamentales, del cual requiere de liderazgo y coordinación, como función, con otros servidores públicos para lograr niveles altos de eficiencia y productividad en el funcionamiento del Estado (Duque, 2006). Para lo cual, Moore (1998) citado por Uvalle Berrones (2016) hace mención de las principales características del valor público en el sector público:

- ✓ **Diálogo:** Se destaca la vital importancia del diálogo comunitario y la participación social en el sector público, que, a diferencia de la dinámica del sector privado, tiene vínculos principalmente con objetivos

financieros, en el ámbito público, abarca aspectos como el bienestar social y la equidad. En ese sentido, el diálogo subraya la necesidad de un intercambio constante de impresiones y retroalimentación entre los actores involucrados en la formulación de programas y políticas públicas, mientras que, el diálogo activo con la comunidad no solo facilita la comprensión de diversas perspectivas y necesidades, sino que también fortalece la legitimidad y transparencia en la toma de decisiones gubernamentales.

- ✓ **Respeto:** Se subraya la importancia fundamental de respetar los valores constitucionales y democráticos en todo el proceso de generación de valor público, el cual implica la necesidad de operar políticas públicas que sean consensuadas y autorizadas por los grupos interesados, lo que a su vez conlleva la realización de negociaciones y acuerdos efectivos. En ese sentido, al priorizar el respeto a los principios fundamentales establecidos en la constitución y fomentar la participación democrática, busca garantizar que las decisiones gubernamentales reflejen las aspiraciones colectivas y cuenten con el respaldo de la ciudadanía, lo que fortalece la legitimidad de las políticas públicas.
- ✓ **Capacidad:** Se resalta la crucial importancia del papel desempeñado por el gestor público en el proceso de creación de valor público, el mismo que no solo debe liderar, sino también facilitar el diálogo comunitario, guiar acciones concertadas que reflejen las necesidades y aspiraciones de la sociedad. En ese sentido, se subraya la habilidad esencial del gestor para procesar factores tanto internos como externos, logrando un equilibrio estratégico que contribuya al éxito de las políticas públicas, en donde la capacidad de comprender y gestionar eficazmente las dinámicas internas de la administración, así como de anticipar y responder a los desafíos externos, se presenta como esencial para el liderazgo efectivo en la creación de valor público.
- ✓ **Gestión estratégica:** Se enfatiza la necesidad crítica de que el gestor público posea habilidades y herramientas específicas para llevar a cabo

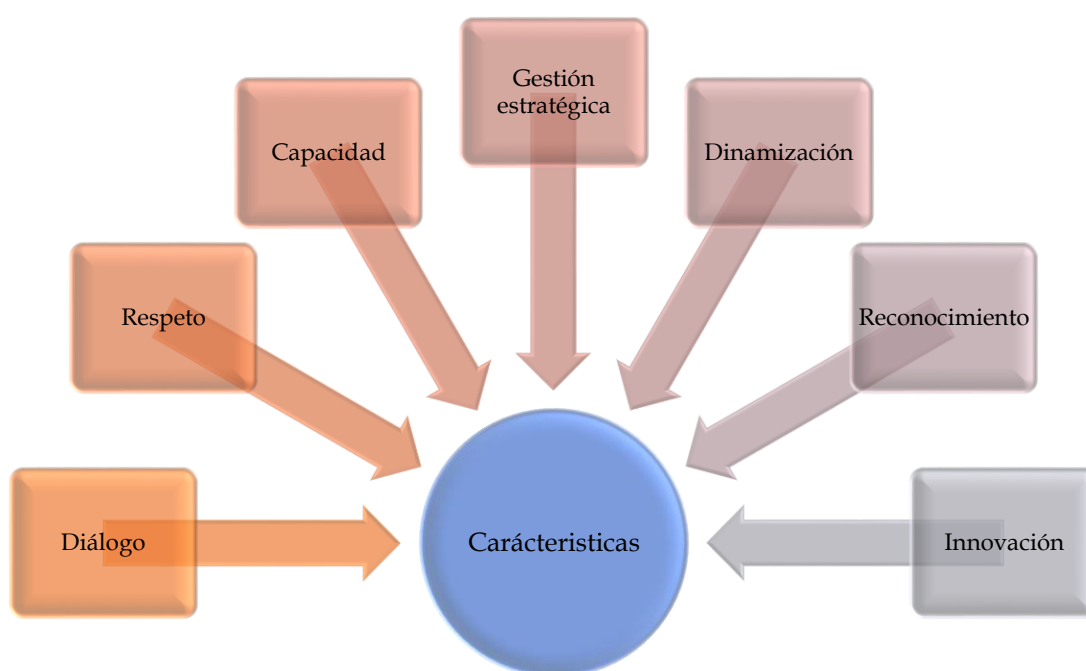
una gestión estratégica efectiva, momento en cual se sugiere que un perfil improvisado carecería de las cualidades y capacidades necesarias para diseñar, implementar y operar políticas públicas de manera exitosa. En ese sentido, se destaca la importancia de la formación y capacitación continua para dotar al gestor público de las competencias requeridas para enfrentar los desafíos dinámicos del entorno autorizador.

- ✓ **Dinamización:** Una característica esencial es la dinamización de las estructuras políticas hacia una relación más estrecha con la ciudadanía, a través de la implementación de ejercicios continuos de retroalimentación que promuevan la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones, lo que significa no solo una mayor transparencia en las negociaciones y procesos gubernamentales, sino también un cambio de actitud hacia una gestión más abierta, receptiva y colaborativa. En ese sentido, la interacción constante con la ciudadanía se considera fundamental para comprender sus necesidades cambiantes y garantizar que las políticas públicas reflejen de manera precisa las aspiraciones colectivas.
- ✓ **Reconocimiento:** Se destaca la necesidad de reconocer la gestión política como la función central de la gestión pública, el cual subraya que los directivos públicos deben desempeñar el papel de exploradores, siendo agentes proactivos que descubren, definen y crean valor público en colaboración con diversos actores. En ese sentido, la adopción de un enfoque meramente administrativo, se enfatiza la importancia de una gestión política que involucre la interacción constante con la sociedad y otras entidades gubernamentales, lo que implica la capacidad de anticipar y abordar de manera estratégica los desafíos, así como de identificar oportunidades para mejorar el bienestar colectivo.
- ✓ **Innovación:** Se resalta la importancia crucial de la innovación en la gestión pública, y se pone de relieve la necesidad de redefinir las imágenes tradicionales de la gestión operativa para otorgar una atención significativa a diversos tipos de innovación, lo que reconoce que la gestión

pública no solo debe centrarse en procesos rutinarios, sino también en la introducción de nuevas ideas, tecnologías y enfoques para abordar los desafíos emergentes de manera eficiente y efectiva. En ese sentido, se aboga por un cambio de mentalidad que fomente la creatividad y la adaptabilidad en la toma de decisiones, promoviendo la implementación de innovaciones tanto en la prestación de servicios públicos como en la formulación de políticas.

Figura 4

Características esenciales del valor público



2.1.2 Factores intervinientes

En el ámbito de la gestión pública, la generación de valor para la sociedad es un objetivo fundamental. Para alcanzar este propósito, es crucial entender y considerar los diversos factores que intervienen en la creación y entrega de valor público (Cornejo Paz, 2014). A continuación, se presenta los factores intervinientes en el valor público:

- **Gestión política**, se refiere a la razón o propósito detrás de las acciones de los directivos públicos para obtener la colaboración de actores externos y crear un clima político favorable. Este motivo puede ser la necesidad de

legitimidad, es decir, la búsqueda de aceptación y respaldo por parte de la sociedad para las políticas públicas implementadas. Además, el motivo puede estar vinculado a la adaptabilidad y capacidad de respuesta a un entorno político cambiante. Los directivos deben considerar las dinámicas políticas en curso y ajustar sus estrategias para mantener la efectividad y relevancia de las políticas públicas en la generación de valor para la sociedad.

- **Gestión operativa**, se relaciona con la atención y reflexión que se da a las diversas capacidades y recursos disponibles en los organismos públicos. Esto implica considerar aspectos como la estructura organizativa, los recursos humanos, financieros y materiales, así como su eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos de las políticas públicas. La consideración también abarca la identificación y respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos, lo que implica una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de la sociedad a la que se sirve. Esto puede incluir la inclusión de mecanismos de participación ciudadana y retroalimentación en el diseño e implementación de políticas públicas.

Figura 5

Factores intervinientes en el valor público



La integración entre la gestión política y operativa radica en su capacidad para unirse de manera coherente y complementaria, formando un enfoque holístico hacia la generación de valor público. Mientras que la gestión política establece los objetivos y la dirección estratégica, la gestión operativa se encarga de ejecutar estas estrategias de manera eficiente y efectiva, garantizando la utilización óptima de los recursos disponibles.

2.2 Dimensiones del valor público

2.2.1 Desde su fuente

De acuerdo con Chilet Manco (2019) y Kelly et al (2002), el valor público es un concepto multidimensional que abarca una serie de aspectos clave en la provisión de servicios y la gestión de políticas por parte de las organizaciones públicas. Para comprender es importante enfatizar su conceptualización que comprende varias dimensiones interrelacionadas:

- a) **Servicios de alta calidad**, se fundamenta en la entrega efectiva de servicios públicos que satisfacen las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Esto implica la prestación de servicios eficientes, accesibles, oportunos y que sean relevantes para la comunidad a la que sirven. La calidad de los servicios es esencial para generar confianza y legitimidad en las instituciones públicas.
- b) **Impactos sociales**, no se limita solo a la entrega de servicios, sino que se extiende a los impactos tangibles y positivos que estos servicios tienen en la sociedad. Estos impactos pueden incluir la mejora de la calidad de vida, la promoción de la equidad, la seguridad ciudadana, la reducción de la pobreza y la promoción del bienestar general. Los servicios públicos deben estar orientados hacia la consecución de resultados que generen un impacto positivo en la sociedad y contribuyan al desarrollo sostenible.
- c) **Confianza y legitimidad**, es un elemento fundamental en la creación de valor público. Los ciudadanos deben confiar en las instituciones públicas y en los funcionarios que las representan para que el valor público sea efectivo. Esta confianza se construye a través de la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la equidad en la prestación de servicios y la capacidad de respuesta a las necesidades y preocupaciones de la comunidad. La falta de confianza puede erosionar el valor público, incluso si los servicios se entregan de manera eficiente, ya que socava la legitimidad de las instituciones y puede obstaculizar su capacidad para cumplir con su misión.

2.2.1 Desde su planteamiento

El triángulo estratégico es un marco conceptual diseñado para la gestión pública, compuesto por tres elementos interrelacionados: la definición clara de la misión basada en valores públicos, la identificación de fuentes de apoyo y legitimidad, y la descripción de la organización y gestión de las acciones para alcanzar los objetivos establecidos (Cárdenas Gonzales, 2023). Este enfoque proporciona una estructura sólida para la generación de valor público en el sector público, integrando la dirección estratégica con la participación ciudadana y la eficiencia en la gestión (Espinoza Sánchez y Ganoza Florian, 2021).

Figura 6

Triangulo estratégico



Nota. Tomado de *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (Moore, 1998)

a) **Dimensión política**

La dimensión política en la gestión pública es fundamental para entender cómo se configuran y ejecutan las políticas y programas gubernamentales. Se refiere a la interacción entre los actores políticos, las instituciones gubernamentales y la sociedad en general en el proceso de toma de decisiones y la implementación de políticas públicas. A continuación, se presenta su desarrollo:

- **Identificación de actores políticos y grupos de interés**, en cualquier contexto político, hay una variedad de actores que pueden influir en la formulación y ejecución de políticas. Estos actores incluyen funcionarios gubernamentales en diferentes niveles (desde altos cargos hasta personal de campo), legisladores, partidos políticos, grupos de presión, organizaciones no gubernamentales (ONG), medios de comunicación, líderes comunitarios y otros actores relevantes. La identificación de estos actores y comprender sus intereses, agendas y relaciones de poder es esencial para diseñar estrategias efectivas para promover políticas públicas. Los directivos públicos deben ser hábiles para navegar entre estos actores y construir alianzas estratégicas que respalden sus iniciativas.
- **Generación de apoyo político y legitimidad**, una vez identificados los actores políticos y grupos de interés relevantes, los directivos públicos deben trabajar para obtener su apoyo y legitimidad para las políticas propuestas. Esto implica persuadir a los líderes políticos y a la opinión pública de la importancia y viabilidad de las políticas públicas propuestas. El apoyo político puede provenir de diferentes fuentes, como partidos políticos, coaliciones políticas, grupos de interés y líderes de opinión. Es importante que los directivos públicos construyan coaliciones sólidas y negocien compromisos políticos para asegurar el respaldo necesario para implementar políticas públicas.
- **Gestión de resistencias y generación de consensos**, es común enfrentar resistencias y oposiciones a las políticas propuestas. Estas resistencias

pueden provenir de diversos actores que tienen intereses contrapuestos o que se ven afectados de manera negativa por las políticas propuestas. Los directivos públicos deben ser capaces de gestionar estas resistencias de manera efectiva, negociar compromisos y generar consensos que permitan avanzar en la implementación de políticas públicas. Esto puede implicar realizar ajustes en las políticas propuestas, buscar soluciones alternativas o comprometerse con los actores relevantes en procesos de diálogo y negociación.

- **Uso de técnicas de análisis político y de políticas**, para abordar los desafíos políticos en la gestión pública, los directivos públicos deben utilizar diversas técnicas de análisis político y de políticas. Estas técnicas pueden incluir análisis de intereses de los actores políticos, análisis de demandas de los grupos de interés, análisis de valores en juego y evaluación de factores contextuales y externos que pueden influir en el proceso político. El análisis político y de políticas proporciona información crucial para comprender el entorno político en el que se desarrollan las políticas públicas y para diseñar estrategias efectivas para promover y defender las políticas propuestas.

b) **Dimensión sustantiva**

La dimensión sustantiva en la gestión pública se centra en la definición y el logro del valor público a través de la implementación de políticas y programas gubernamentales. Esta dimensión implica comprender y abordar las necesidades reales de la sociedad, estableciendo objetivos claros y diseñando intervenciones efectivas para satisfacer esas necesidades. A continuación, se presenta su desarrollo:

- **Definición de objetivos públicos y soluciones**, el primer paso es definir los objetivos públicos que se pretenden alcanzar con una política o programa específico. Esto implica identificar y comprender los problemas o desafíos sociales que se están abordando y establecer metas claras y alcanzables para resolverlos. Además, es necesario diseñar soluciones

efectivas y eficientes para lograr esos objetivos. Esto puede implicar la elaboración de estrategias, programas, proyectos o iniciativas específicas que respondan de manera efectiva a las necesidades identificadas y que tengan un impacto positivo en la sociedad.

- **Evaluación de programas y análisis costo-beneficio**, una vez que se han establecido los objetivos y las soluciones, es importante evaluar la efectividad y eficiencia de los programas y políticas propuestas. Esto implica realizar evaluaciones de programas para determinar si están logrando sus objetivos de manera efectiva y para identificar áreas de mejora. Además, es fundamental realizar análisis costo-beneficio para evaluar si los beneficios de una política o programa superan sus costos. Esto ayuda a garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y que se maximice el valor generado para la sociedad.
- **Consideración de aspectos filosóficos y legales**, también implica considerar aspectos filosóficos y legales en el diseño y la implementación de políticas públicas. Esto incluye reflexionar sobre cuestiones de justicia social, equidad, derechos humanos y valores éticos que deben guiar la acción del gobierno. Asimismo, es importante asegurar que las políticas y programas sean coherentes con el marco legal y normativo vigente, respetando los derechos y las libertades de los ciudadanos. Esto ayuda a garantizar la legitimidad y la aceptación de las políticas por parte de la sociedad.
- **Participación y justificación social**, una parte crucial es la participación y la justificación social de las políticas públicas. Esto implica involucrar a los ciudadanos, las comunidades y otros actores relevantes en el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas. Además, es importante justificar y comunicar de manera transparente y efectiva las políticas y programas propuestos, explicando cómo se relacionan con las necesidades y los intereses de la sociedad y cómo contribuyen al bienestar general.

c) **Dimensión operativa**

La dimensión operativa en la gestión pública se enfoca en la identificación, generación y despliegue de las capacidades operativas necesarias para implementar políticas y programas gubernamentales de manera efectiva. Esta dimensión se centra en la ejecución práctica de las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos y generar valor público. A continuación, se presenta su desarrollo:

- **Identificación de capacidades operativas**, el primer paso es identificar las capacidades operativas necesarias para llevar a cabo las políticas y programas gubernamentales. Esto implica analizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y logísticos disponibles, así como identificar cualquier brecha o limitación en estas capacidades. La identificación de capacidades operativas incluye evaluar la disponibilidad de personal calificado, infraestructura adecuada, tecnología apropiada y cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo las actividades requeridas para implementar las políticas y programas de manera efectiva.
- **Generación de capacidades operativas**, una vez identificadas las capacidades operativas necesarias, el siguiente paso es generar estas capacidades según sea necesario. Esto puede implicar la contratación y capacitación de personal adicional, la adquisición de tecnología y equipos, la mejora de procesos y sistemas, y la creación de alianzas o asociaciones con otras organizaciones o entidades. La generación de capacidades operativas también puede requerir la reasignación de recursos existentes y la optimización de los procesos internos para garantizar que los recursos estén siendo utilizados de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos establecidos.
- **Organización de recursos y actividades**, una vez que se han identificado y generado las capacidades operativas necesarias, es importante organizar estos recursos y actividades de manera eficiente y efectiva. Esto implica asignar roles y responsabilidades claras, establecer procesos y

procedimientos operativos, y coordinar las actividades de diferentes equipos o departamentos. La organización de recursos y actividades también puede implicar el establecimiento de sistemas de monitoreo y seguimiento para supervisar el progreso y el desempeño de las actividades, así como la implementación de mecanismos de retroalimentación para realizar ajustes o mejoras según sea necesario.

- **Innovación y mejora continua**, también involucra la promoción de la innovación y la mejora continua en la ejecución de políticas y programas gubernamentales. Esto implica buscar constantemente formas de optimizar los procesos, mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades, y adaptarse a los cambios en el entorno operativo. La innovación puede implicar la introducción de nuevas tecnologías, metodologías o enfoques para abordar los desafíos existentes de manera más efectiva. La mejora continua implica evaluar regularmente el desempeño de las actividades y realizar ajustes o modificaciones según sea necesario para garantizar que se estén logrando los resultados deseados de manera óptima.

Tabla 2

Comparativa entre dimensiones

Aspecto	Dimensión Política	Dimensión Sustantiva	Dimensión Operativa
Enfoque	Se centra en la interacción entre actores políticos, instituciones gubernamentales y sociedad para la formulación y ejecución de políticas.	Se enfoca en la definición y logro del valor público mediante la identificación de necesidades sociales y el diseño de soluciones efectivas.	Se concentra en la identificación, generación y despliegue de capacidades operativas para la ejecución efectiva de políticas y programas.
Actores Involucrados	Funcionarios gubernamentales, legisladores, partidos políticos, grupos de presión, ONG, medios de comunicación, líderes comunitarios, entre otros.	Gobierno, ciudadanos, comunidades y otros actores relevantes en la implementación y evaluación de políticas.	Personal calificado, infraestructura, tecnología, logística y cualquier recurso necesario para la implementación de políticas y programas.

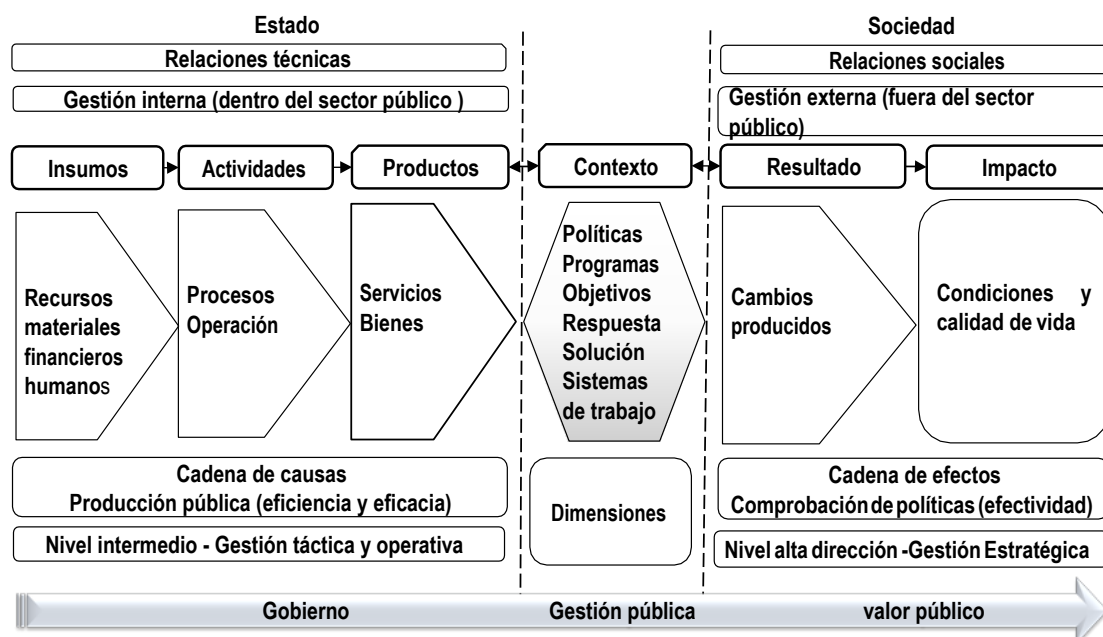
Actividades Clave	Identificación de actores y grupos de interés, generación de apoyo político, gestión de resistencias, uso de técnicas de análisis político.	Definición de objetivos públicos y soluciones, evaluación de programas, consideración de aspectos filosóficos y legales, participación y justificación social.	Identificación de capacidades operativas, generación de capacidades, organización de recursos y actividades, promoción de la innovación y mejora continua.
Objetivo	Facilitar la formulación e implementación efectiva de políticas públicas mediante la comprensión de los procesos políticos y la gestión de relaciones.	Alcanzar el valor público a través de políticas efectivas y eficientes que aborden las necesidades sociales.	Lograr la ejecución efectiva de políticas y programas mediante el desarrollo y optimización de capacidades operativas.
Herramientas y Técnicas	Análisis de intereses y relaciones de poder, persuasión política, negociación, análisis político y de políticas.	Evaluación de programas, análisis costo-beneficio, reflexión ética y legal, participación ciudadana.	Análisis de recursos disponibles, formación de personal, establecimiento de procesos, seguimiento y evaluación, fomento de la innovación.
Resultados Esperados	Alianzas estratégicas, apoyo político, consenso en la implementación de políticas.	Soluciones efectivas y eficientes que satisfagan las necesidades sociales identificadas.	Capacidades operativas optimizadas, ejecución eficiente de actividades, adaptabilidad a cambios.

2.3 Cadena de valor público

La cadena de valor público es un modelo analítico diseñado específicamente para comprender y gestionar las actividades y políticas del sector público. Se centra en desglosar las etapas clave involucradas en la prestación de servicios y la implementación de políticas gubernamentales, desde la asignación de recursos hasta la generación de resultados y el impacto en la sociedad (Chilet Manco, 2019). La cadena de valor público está compuesta por los siguientes componentes:

Figura 7

Componentes de la cadena de valor público



Nota. Tomado de *La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales* (Alarcón Barrero et al. 2020)

- **Insumos**, son los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades gubernamentales. Estos pueden incluir fondos financieros, capital humano, tecnología, información y otros recursos necesarios para la prestación de servicios públicos. Por ejemplo, en el caso de la implementación de un programa de salud pública para combatir una enfermedad, los insumos podrían incluir el presupuesto asignado para el programa, el personal médico capacitado, equipos médicos y suministros, así como datos epidemiológicos para informar las acciones.
- **Actividades**, son las acciones y procesos que se realizan utilizando los insumos para producir bienes y servicios públicos. Esto abarca desde la planificación y la implementación de políticas hasta la entrega de servicios y la supervisión de actividades. Siguiendo el ejemplo del programa de salud pública, las actividades podrían incluir la planificación estratégica del programa, la campaña de vacunación, la distribución de folletos informativos, la capacitación del personal médico y la vigilancia epidemiológica para monitorear el progreso del programa.

- **Productos**, son los resultados tangibles e intangibles de las actividades gubernamentales. Pueden ser servicios públicos como educación, salud, seguridad, infraestructura, así como productos tangibles como informes, documentos y otros resultados concretos de las actividades. En el caso del programa de salud pública, los productos podrían incluir la vacunación de la población objetivo, la distribución de material educativo sobre prácticas de higiene y prevención de enfermedades, así como informes sobre la cobertura y eficacia del programa.
- **Resultados**, representan los efectos directos e inmediatos de los productos y servicios públicos en los usuarios o beneficiarios. Esto puede incluir mejoras en la calidad de vida, acceso a recursos, satisfacción de necesidades y eficiencia en la prestación de servicios. Por ejemplo, los resultados del programa de salud pública podrían ser una disminución en el número de casos de la enfermedad objetivo, un aumento en las tasas de vacunación y una mejora en la conciencia pública sobre medidas preventivas.
- **Impacto**, se refiere a los efectos más amplios y a largo plazo de las políticas y actividades gubernamentales en la sociedad en su conjunto. Esto puede abarcar cambios sociales, económicos, ambientales o culturales que resultan de la implementación de políticas públicas y la prestación de servicios. En el ejemplo del programa de salud pública, el impacto podría ser una reducción significativa en la incidencia de la enfermedad objetivo, una mejora en la salud general de la población y un aumento en la productividad económica debido a una fuerza laboral más saludable.

CAPÍTULO III

LA REGULACIÓN ESTATAL Y VALOR PÚBLICO

3.1 Razones de la investigación

Las razones de esta investigación se fundamentan en la importancia crítica de explorar la interacción entre el control gubernamental y la generación de valor público en las instituciones públicas, con un enfoque particular en la Universidad Nacional de Huancavelica. Esta indagación se justifica por la necesidad de entender cómo las prácticas de regulación estatal, descritas por Díaz Campos (2017) como esenciales para la evaluación de indicadores y objetivos nacionales, impactan la calidad del servicio brindado a los usuarios y al personal en estas instituciones.

La relevancia de esta investigación se subraya al considerar la ley N° 27785 (2002) y las directrices de la Contraloría General de la República (2016), que establecen al control gubernamental como un pilar para supervisar, vigilar y verificar la gestión pública, esencial para fomentar la eficiencia, la transparencia y la economía en el uso de los recursos estatales. Estos fundamentos teóricos son cruciales para comprender cómo la implementación efectiva de políticas de control gubernamental puede transformar la calidad de los servicios, apoyando la modernización de la gestión pública y la optimización de sus funciones institucionales.

Además, la investigación se enriquece con el concepto de valor público propuesto por Moore (1998), quien plantea que la gestión pública debe enfocarse en incrementar el valor social a través de la provisión de servicios que satisfagan efectivamente las necesidades de la comunidad. Esta perspectiva es vital, ya que permite analizar cómo las estrategias de gestión y control, contribuyendo a la creación de valor para la sociedad.

Por tanto, la investigación reside en la necesidad de evaluar cómo la regulación estatal y el control gubernamental se traducen en mejoras tangibles en la calidad de los servicios públicos, específicamente en el contexto educativo. Al desentrañar esta relación, el estudio aspira a aportar valiosos conocimientos para el diseño e implementación de políticas que promuevan la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público, alineando los

esfuerzos institucionales con las expectativas y necesidades de la comunidad universitaria y el público en general.

3.2 Objetivo de la investigación

Establecer la relación entre los diferentes servicios de control, previo, simultáneo y posterior, y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica durante el año 2018. Esta intención implica comprender cómo estos servicios de control afectan la percepción y la generación de valor público dentro de la institución, lo que puede influir en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión administrativa.

3.3 Método, diseño y tipo de investigación

El estudio fue desarrollado desde un enfoque cuantitativo debido a su capacidad para emplear un análisis lógico y la formulación de hipótesis respaldadas por leyes y principios comprobados, lo cual es fundamental en la investigación cuantitativa. Con un alcance correlacional debido a su capacidad para establecer relaciones entre variables sin implicar causalidad directa, al medir estas variables y aplicar pruebas de hipótesis correlacionales junto con técnicas estadísticas, se puede estimar el grado de correlación entre ellas. Con un diseño no experimental transaccional debido a su cualidad de describir y analizar las relaciones entre variables en un momento específico (Hernández Sampieri et al. 2014; Tamayo & Tamayo, 1999).

La población estuvo conformada por 32 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, los mismos que constituyen la muestra. Estos fueron seleccionados bajo un muestreo no probabilístico debido a la priorización durante el proceso del investigador para seleccionar debido a características específicas.

Tabla 3

Composición de la muestra seleccionada

Oficinas de la Universidad Nacional de Huancavelica	Trabajadores administrativos
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

Nota. Tomado de *El control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional De Huancavelica - 2018* (p. 84) por Figueroa Matamoros (2020).

La técnica aplicada fue una encuesta por medio del instrumento del cuestionario desarrollado en base al bagaje teórico de cada temática. Este instrumento de recolección de datos mide la evaluación conjunta del Órgano de Control Institucional (OCI) de la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH), tanto en su eficacia y eficiencia en los servicios de control gubernamental, como en la percepción y la realidad de la generación de valor público por parte de las autoridades y funcionarios universitarios en términos políticos, sustantivos, operativos y administrativos. El control gubernamental este compuesto por servicios de control previo, simultaneo y posterior como dimensiones, mientras que el valor público por su composición política, sustantiva, operativa y administrativa. Cuenta con un total de 24 ítems bajo una escala de Likert de 5 valorativas, a los mismos que se estableció los niveles: Desfavorable/Bajo; Favorable/Medio; Muy Favorable/Alto. Este instrumento fue validado bajo el criterio de juicio de expertos teniendo un ponderado en calidad de “aplicable”.

El procedimiento de recolección de datos comenzó con la realización del trabajo de campo para obtener los datos pertinentes, seguido por su procesamiento en el software estadístico SPSS versión 24.0 para construir una base de datos estructurada y realizar el diagnóstico y análisis estadístico respectivo. Este análisis abarcó desde la determinación de frecuencias y porcentajes, la construcción de tablas cruzadas, hasta la aplicación de técnicas inferenciales como la correlación de variables de Rho de Pearson debido a la normalidad de datos.

3.4 Consideraciones éticas

Como la investigación se desarrolló en el contexto académico, se siguieron los lineamientos de la Universidad Nacional de Huancavelica. Los detalles específicos de los procedimientos éticos se centraron en las especificaciones para todos los estudios que involucre a seres humanos.

3.5 Resultados de la investigación

3.5.1 Resultados descriptivos

Tabla 4

Categorización cruzada entre el control gubernamental y valor público

Aspecto Evaluado	Categoría	Desfavorable/Bajo	Favorable/Medio	Muy Favorable/Alto	Total
	General	6,3%	87,5%	6,3%	100%
Control Gubernamental	Servicios de control previo	21,9%	75,0%	3,1%	100%
	Servicios de control simultáneo	3,1%	93,8%	3,1%	100%
	Servicios de control posterior	6,3%	90,6%	3,1%	100%
	General	12,5%	84,4%	3,1%	100%
Valor Público	Política	12,5%	84,4	3,1%	100%
	Sustantiva	12,5%	84,4	3,1%	100%
	Operativa y administrativa	6,3%	90,6%	3,1%	100%

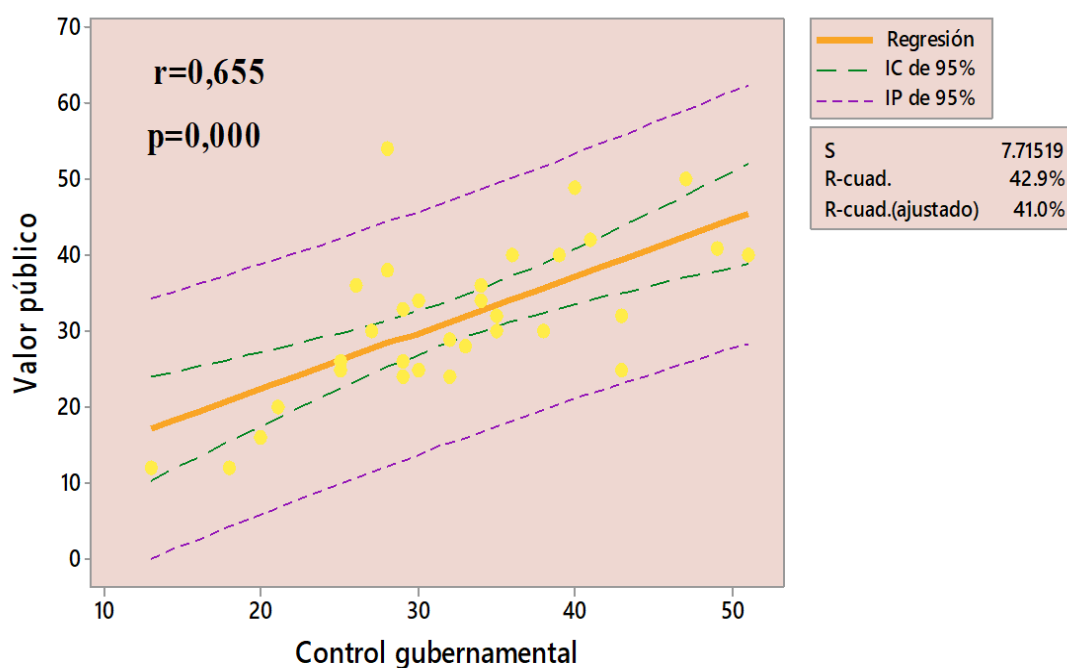
Nota. Adaptado de *El control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional De Huancavelica – 2018* (p. 87-92) por Figueroa Matamoros (2020).

La tabla 4 precisa una tendencia positiva en la percepción del control gubernamental y el valor público, reflejando una confianza generalizada en la capacidad del gobierno para llevar a cabo sus funciones y en la efectividad de sus políticas y servicios. Esta percepción favorable sugiere una base sólida para el desarrollo y la estabilidad institucional, así como para el mantenimiento de la confianza pública en las instituciones gubernamentales. Sin embargo, también subraya la importancia de continuar mejorando y abordar áreas identificadas como desfavorables, lo que podría fortalecer aún más la legitimidad y la eficacia del gobierno en su conjunto.

3.5.2 Resultados inferenciales

Figura 8

Diagrama de correlación entre temáticas



Nota. Tomado de *El control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional De Huancavelica - 2018* (p. 95) por Figueroa Matamoros (2020).

La figura 8 denota un coeficiente de correlación de 0,655, lo que indica que existe una fuerte relación positiva entre el valor público y el control gubernamental. El coeficiente de determinación (R-cuadrado) es de 0,429, lo que significa que el

42,9% de la variación en el valor público se explica por la variación en el control gubernamental. Por lo tanto, se muestra una correlación positiva, esto significa que a medida que aumenta el control gubernamental, también aumenta el valor público. Esto implica un vínculo crucial donde un gobierno con un control efectivo puede garantizar una mejor prestación de servicios públicos, promover la transparencia y la rendición de cuentas, prevenir la corrupción, fomentar la participación ciudadana y contribuir a la estabilidad económica, todo lo cual culmina en un aumento del bienestar general de la sociedad y un fortalecimiento de las instituciones democráticas, alimentando así un ciclo virtuoso de confianza en el gobierno y desarrollo socioeconómico.

3.6 Discusión de resultados

Los resultados revelaron una existente percepción favorable hacia el control gubernamental y el valor público. Esto sugiere una confianza en la capacidad del gobierno para llevar a cabo sus funciones y en la efectividad de sus políticas y servicios. Sin embargo, se identifican áreas específicas que requieren mejoras, lo que subraya la importancia de continuar fortaleciendo y perfeccionando el control gubernamental. Por su parte, la correlación positiva significativa encontrada indica que un gobierno con un control más efectivo está asociado con un mayor valor público. En consecuencia, esto destaca la necesidad de un gobierno que no solo proporcione servicios públicos eficaces, sino que también promueva la transparencia, prevenga la corrupción y contribuya al bienestar general de la sociedad, alimentando así el desarrollo socioeconómico y fortaleciendo las instituciones democráticas.

Amoroso Palacios (2018) y Barbarán Barragán (2015) enfatizan la significativa conexión entre el control gubernamental y elementos como la transparencia y la rendición de cuentas. Estas contribuciones son esenciales ya que reiteran la percepción positiva hacia el control gubernamental destacada en los hallazgos principales, resaltando la creencia en la capacidad del gobierno para implementar políticas y servicios eficaces. La convergencia en estos estudios y hallazgos sugiere un consenso sobre la importancia del control gubernamental

en fortalecer la confianza pública y asegurar una gestión transparente y responsable.

Por otro lado, Padilla Salina (2012) y Cabezas Barrientos (2015) profundizan en la necesidad de revisión continua y evaluación de políticas y auditorías, respectivamente. Estas perspectivas complementan los hallazgos principales, enfatizando la importancia de la mejora continua y la evaluación en la administración pública para promover la eficiencia y el valor público. Al destacar estas áreas, refuerzan la idea de que el control gubernamental debe ser un proceso dinámico y adaptativo que responde a los desafíos emergentes.

Mientras que Solís Solís (2014) y Suárez Ognio y Chumacero Guzmán (2017) se centran en aspectos más específicos del control interno y la coordinación entre sistemas, respectivamente, no detallados en nuestros resultados. Estos aportes señalan áreas críticas de mejora, como la implementación del control interno en los procesos de recaudación y la coordinación entre sistemas de control, que son esenciales para una gestión gubernamental más transparente y eficiente.

Por su parte, Lucín Sornoza (2012) y Caballero Vigo (2021) identifican deficiencias en áreas clave como las normas de auditoría y los servicios de control de los OCI, sugiriendo que, aunque hay una percepción generalmente favorable hacia el control gubernamental, existen áreas específicas donde la práctica no alcanza el ideal, lo que requiere una atención y reformas detalladas para cerrar estas brechas.

En ese sentido, Quispe Quinto (2017) y González (2020) encuentran una correlación positiva entre el control gubernamental efectivo y el valor público, lo cual está directamente en línea con los hallazgos principales que sugieren una asociación entre la efectividad del gobierno y la confianza pública en sus capacidades. Estos estudios proporcionan evidencia empírica que respalda la noción de que un control gubernamental robusto contribuye significativamente al bienestar social y al desarrollo.

Por lo tanto, Vidal Escudero (2017) y Otero Castillo (2021) resaltan la importancia de adoptar enfoques de control más proactivos y mejorar la coordinación interna. Estas recomendaciones concuerdan con los hallazgos principales, sugiriendo que la eficiencia y la proactividad en la gestión gubernamental son cruciales para maximizar el valor público y la eficacia organizacional.

En consecuencia, se subrayan la interacción entre el gobierno y los ciudadanos y la alineación de los objetivos gubernamentales con el valor público, lo cual se alinea con los hallazgos que destacan la importancia de la transparencia y la confianza en la gestión pública. Además de ofrecer una visión detallada de cómo mejorar áreas específicas del control gubernamental, lo cual proporciona una guía práctica para abordar los desafíos identificados lo que resalta la necesidad de un gobierno eficaz y transparente (Ames Brachowicz, 2014; Castilla Barraza, 2015; Torres Ramos y Urcuhuaranga Garay, 2021).

En ese sentido, se enfatiza en la propuesta investigativa centrar un análisis detallado de las deficiencias en el control interno y la coordinación entre sistemas de control gubernamentales, evaluando la adhesión a las normas de auditoría y la eficacia de los Órganos de Control Institucional (OCI), con el finalidad de busca identificar las áreas críticas que necesitan mejoras y desarrollar recomendaciones basadas en evidencia para fortalecer la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión gubernamental.

Enfatizando, los resultados del estudio resaltan la crucial relación entre un control gubernamental efectivo y el aumento del valor público, destacando que una percepción positiva hacia el gobierno refleja la confianza en su capacidad para implementar políticas y servicios eficientes. La identificación de áreas específicas que necesitan mejoras subraya la importancia de un enfoque continuo en la optimización del control gubernamental para fomentar la transparencia, combatir la corrupción y mejorar el bienestar general de la sociedad. Estos hallazgos resaltan la necesidad de un gobierno proactivo y adaptativo que no solo satisfaga las demandas actuales de la ciudadanía, sino que también se anticipe a los retos futuros, asegurando así la eficiencia y confianza.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

4.1 Conclusiones

Se reveló una percepción mayoritariamente favorable hacia el control gubernamental y el valor público, aunque se identifican áreas específicas que requieren mejoras. La correlación positiva entre un control gubernamental más efectivo y un mayor valor público subraya la importancia de fortalecer las capacidades de control gubernamental, promover la transparencia y prevenir la corrupción. Esto implica que un gobierno eficaz no solo garantiza la satisfacción inmediata de las necesidades sociales, sino que también contribuye al desarrollo socioeconómico a largo plazo y al fortalecimiento de las instituciones democráticas, enriqueciendo así el bienestar general de la sociedad que sirve.

Se resalta la relevancia crítica del control gubernamental en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas en la administración pública. Esto surge debido a una percepción mayoritariamente favorable hacia el control gubernamental, que se asocia con la confianza en la capacidad del gobierno para implementar políticas y servicios eficaces. Esta percepción refleja una comprensión compartida sobre la necesidad de una gestión gubernamental transparente y responsable para fortalecer la confianza pública en las instituciones democráticas.

Por otro lado, también se destacan la necesidad de una mejora continua en el ámbito del control gubernamental. A pesar de la percepción positiva generalizada, se identifican áreas específicas que requieren atención y reformas detalladas. Estas áreas incluyen la revisión continua de políticas, evaluaciones de auditoría y fortalecimiento de los sistemas de control interno, lo que subraya la importancia de un enfoque dinámico y adaptativo en la gestión gubernamental, donde la capacidad de respuesta a desafíos emergentes y la búsqueda constante de eficiencia son fundamentales para mantener la confianza pública y mejorar la eficacia organizacional.

4.2 Recomendaciones

A los trabajadores del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Huancavelica se recomienda que se adhieran estrictamente a los planes de trabajo establecidos al comienzo de cada año, además, establecer una comunicación más estrecha y fluida con las demás unidades administrativas de la institución. Esta colaboración interdepartamental permitirá una mejor coordinación y articulación en el cumplimiento de los objetivos institucionales, para mantener una comunicación regular entre los trabajadores identificando áreas de mejora, resolver problemas de manera oportuna y garantizar una gestión eficaz que promueva la transparencia y la rendición de cuentas en toda la universidad. Para ello se requiere una programación de reuniones periódicas, el uso de herramientas de comunicación efectivas y el establecimiento de canales de retroalimentación para facilitar el intercambio de información entre las diferentes unidades administrativas.

Al Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Huancavelica, se sugiere incrementar la frecuencia de los controles simultáneos en las diversas unidades de trabajo. Estas revisiones regulares permitirán detectar posibles irregularidades o incumplimientos de manera temprana, lo que facilitará la implementación de acciones correctivas inmediatas. Esta práctica no solo fortalecerá la capacidad del órgano de control para garantizar el cumplimiento de las actividades programadas, sino que también contribuirá a promover una cultura de responsabilidad y transparencia en toda la institución. Para implementación efectiva, será necesario establecer un cronograma claro para la realización de controles simultáneos, asignar los recursos adecuados y capacitar al personal en técnicas de auditoría y control interno.

4.3 Reflexiones

Este análisis nos lleva a considerar que el fortalecimiento de las capacidades de control no solo implica la implementación de políticas y procedimientos efectivos, sino también un cambio cultural arraigado en la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas. En este sentido, es esencial reconocer

que el control gubernamental no puede ser estático, sino que debe evolucionar constantemente para hacer frente a desafíos emergentes y nuevas demandas sociales.

Esto nos lleva a plantear la necesidad de una colaboración interdisciplinaria y una comunicación fluida entre todas las unidades administrativas, no solo para mejorar la coordinación en la implementación de políticas, sino también para fomentar una cultura organizacional basada en la integridad y la eficiencia. Además, la frecuencia de los controles simultáneos en las diversas áreas de trabajo emerge como una estrategia clave para detectar irregularidades tempranas y garantizar una gestión transparente y responsable.

Sin embargo, para que estas recomendaciones se traduzcan en acciones concretas y efectivas, se requiere un compromiso firme por parte de todos los actores involucrados, así como la asignación adecuada de recursos y la capacitación continua del personal en técnicas de auditoría y control interno. En última instancia, esta comprensión nos lleva a comprender que el control gubernamental efectivo no solo es un medio para asegurar el cumplimiento normativo, sino también un vehículo para promover el bienestar general y fortalecer las bases de una sociedad democrática y justa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Barrero R., Salvador Hernández Y. & Pérez Pravia M. (2020). La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. *Avances*, 22(3), 342-356. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869117003>
- Ames Brachowicz, A (2014). *El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la municipalidad de Miraflores para la generación de valor público* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5766>
- Amoroso Palacios, R. C. (2018). *El control gubernamental frente a la titularidad del ejercicio público de la acción penal* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/6123>
- Barbarán Barragán, G. M. (2015). *La auditoría gubernamental y su incidencia en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú* [Tesis de Doctorado, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1834>
- Caballero Vigo, O. F. (2021). *Control gubernamental y actos de corrupción administrativa en las contrataciones realizadas en los catálogos electrónicos de Perú Compras, Lima, 2019* [Tesis para Título, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59164>
- Cabezas Barrientos, J. (2015). *La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión pública del Centro Vacacional Huampaní-Chosica-Lima 2014* [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1893>
- Cárdenas González C. (2023). Introducción al concepto de valor público y sus características. *Revista Buen Gobierno*, 34, 112-124.
- Castilla Barraza, J. G. (2015). *El valor público en 03 programas presupuestales con enfoque de gestión por resultados de los sectores desarrollo social, educación y empleo, de acuerdo a la Matriz Lógica del Anexo 2-2014* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5078>

- Chilet Manco, J. A. (2019). Desarrollo moral y valor público. *Revista Saber Servir*, 2(2), 38–39. <https://revista.enap.edu.pe/article/view/3473>
- Conejero Paz, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *3Ciencias*, 3(1), 30–41.
- Contraloría General de la República (2016). *Servicios y herramientas del control gubernamental documento de consulta para autoridades, funcionarios y servidores públicos*. <https://cutt.ly/xw0xMG5t>
- Díaz Campos, E. (2017). El control gubernamental en el sector público. *Temas Socio-Jurídicos*, 36(73), 81-112. <https://doi.org/10.29375/01208578.2856>
- Duque, F. (2006). El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(4), 01–21. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000400004>
- Figuroa Matamoros Y. (2020). *El control gubernamental y el valor público en el personal administrativo de la Universidad Nacional De Huancavelica – 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3315>
- Flores Konja J. V. (1998). El control gubernamental. *Quipukamayoc*, 5(9), 79-100. <https://doi.org/10.15381/quipu.v5i9.6012>
- González, R. (2020). Control Gubernamental y su relación con la gestión del Gobierno Regional La Libertad período 2017. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(4), 19-32. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3132>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGrawHill Education.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value*. Cabinet Office.
- Ley 27785 de 2002. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. 22 de julio de 2002. D.O. No. 46341.
- Lucín Sornoza, C. (2012). *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* [Tesis de Maestría, Universidad

- Católica de Santiago de Guayaquil].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/223>
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Moore, M. H. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 34, 1-22.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533666001>
- Otero Castillo, J. L. (2021). *Gestión gubernamental y ejecución presupuestal en la autoridad para la reconstrucción con cambios Catacaos, Piura* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/57558>
- Padilla Salinas, M. C. (2012). *Valor público, rol del estado y diagnóstico institucional en la dirección de crédito prendario" DICREP"* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111325>
- Quispe Quinto, L. I. (2017). *Control gubernamental y contrato administrativo de servicios en el gobierno regional de Ancash-2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9067>
- Resolución de Contraloría N° 295 de 2021. Aprueban las Normas Generales de Control Gubernamental. 23 de diciembre de 2021. R. C. N.º 295-2021-CG
- Solís Solís, E. A. (2014). *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* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato].
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8019>
- Suárez Beyodas, P. S. (2023). Enfrentando el desafío del control gubernamental en el sector salud del Perú en tiempos de pandemia y del bicentenario. *Revista Académica en Control Gubernamental*, (1), p. 57-68.
<https://doi.org/10.58604/control.pe.1.4>
- Suárez Ognio, M. D. C. L., & Chumacero Guzmán, E. E. (2017). *La articulación de los SAE y la generación de valor público* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. <http://hdl.handle.net/11354/1854>

- Tamayo M. & Tamayo (1999). *Aprende a investigar* (3ra.). ICFES La Educación Superior.
- Torres Ramos, G. I., & Urcuhuaranga Garay, J. (2021). *La auditoría de gestión y el control gubernamental en la dirección regional de educación Junín (DREJ) Huancayo, en el año 2018* [Tesis para Título, Universidad Peruana Los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/2556>
- Uvalle Berrones, R. (2016). La importancia de la ética en la formación de valor público. *Estudios Políticos*, 32, 59-81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426439553010>
- Vidal Escudero, J. A. (2017). *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 de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1251>

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

**Yesenia Figueroa
Matamoros**



Contadora pública con grado de Magister en Ciencias Empresariales con mención en Auditoría Integral por la Universidad Nacional de Huancavelica. Actual docente contratado en la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Con experiencia laboral en la gestión pública.

Kenia Aguirre Vilchez



Contadora pública con grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales por la Universidad Alas Peruanas. Magister en Administración Informática para la Gestión por la misma universidad. Docente principal de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Docente investigador, reconocido por RENACYT, en líneas empresariales.

**Luis Julio Palacios
Aguilar**



Contador público con grado de Doctor en Contabilidad por la Universidad Inca Garcilaso de La Vega. Magister en Contabilidad con mención en Auditoría por la misma universidad. Docente principal de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Docente investigador, reconocido por RENACYT, en líneas de empresariales.

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



ISBN: 978-612-5130-28-0

