

Incidencias del sistema de control interno efectivo en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa de Lima, Perú



**NERIO JANAMPA AGUÑA
ABRAHAM CÁRDENAS SAAVEDRA
GLADY GUISSOLA JANAMPA GÓMEZ**



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Incidencias del sistema
de control interno efectivo en la
administración por resultados
de las Unidades de Gestión
Educativa de Lima, Perú

Incidencias del sistema
de control interno efectivo en la
administración por resultados
de las Unidades de Gestión
Educativa de Lima, Perú

Nerio Janampa Acuña
Abraham Cárdenas Saavedra
Glady Guissela Janampa Gómez

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-5535-63-3

- © NERIO JANAMPA ACUÑA, 2020
 - © ABRAHAM CÁRDENAS SAAVEDRA, 2020
 - © GLADY GUISELDA JANAMPA GÓMEZ, 2020
 - © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2020
- Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 232-3705, FAX (571) 323 2181
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: HAROLD RODRÍGUEZ ALBA
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

A todos aquellos que comparten la pasión por la investigación.

NERIO JANAMPA ACUÑA

*A mis padres BENJAMÍN y AMALITA; que me dieron la vida,
por ser el mejor ejemplo de verdadera calidad humana.*

*A NORA, mi esposa, por su paciencia y apoyo, con todo mi amor y admiración;
A mis hijos NORA CRISTHINA y DIEGO ALONSO, por el regalo más hermoso de su compañía.*

ABRAHAM CÁRDENAS SAAVEDRA

A todos los emprendedores resilientes frente a la crisis.

GLADY GUISSOLA JANAMPA GÓMEZ

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	17
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO PRIMERO	
REFERENTES GENERALES DE LA EDUCACIÓN	21
I. Aspectos sobre la educación	21
II. Educación moderna	24
III. Educación como derecho	27
IV. Formación ética y educación	27
V. Equidad y justicia en la educación	28
VI. Educación en Perú	30
CAPÍTULO SEGUNDO	
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL: TEORÍAS Y PRINCIPIOS	33
I. Nociones sobre la administración financiera	33
II. Referentes teóricos de la administración financiera gubernamental	35
III. Administración por resultado	36
IV. Proceso administrativo orientado a resultados	37
V. Economía para lograr los resultados	39
VI. Efectividad para lograr los resultados	41

CAPÍTULO TERCERO

GNOSEOLOGÍA DE LA AUDITORÍA EN PERÚ	43
I. Auditoría financiera gubernamental	44
II. Auditoría académica	45
III. Sistema de control interno efectivo	46
A. Componentes del sistema de control interno efectivo	47
IV. Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana	48
A. Funciones generales de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana	49
B. Base legal de Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana	50
C. Organización estructural de las Unidades de Gestión Educativa Local	51
D. Funciones específicas del director de la UGEL 05	51
E. Funciones de los sistemas administrativos de las Unidades de Gestión Educativa Local	53

CAPÍTULO CUARTO

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LIMA, PERÚ: ESTUDIO DE CASO	57
I. Objetivo general	58
II. Objetivos específicos	58
III. Tipo de investigación	58
A. Nivel de investigación	58
B. Métodos de investigación	59
C. Diseño de investigación	59
D. Estrategia de la prueba de hipótesis	59
IV. Sistema de variables	60
V. Recolección de datos	62
A. Población	62
B. Muestra	62
C. Técnicas de recolección de datos	63
D. Instrumentos de recolección de datos	63
E. Técnicas de procesamiento de datos	63
VI. Contrastación de hipótesis	64
VII. Análisis e interpretación de los resultados	67
VIII. Análisis y discusión de los resultados	87
A. Conclusiones	90
B. Recomendaciones	91

CAPÍTULO QUINTO	
PREDOMINIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LIMA, PERÚ	93
BIBLIOGRAFÍA	97
LOS AUTORES	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	61
Tabla 2. Estadísticos de la investigación	64
Tabla 3. Correlación entre las variables	65
Tabla 4. Regresión del modelo: variables introducidas/eliminadas	66
Tabla 5. Resumen del modelo de la investigación	66
Tabla 6. El sistema de control interno efectivo influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	67
Tabla 7. La sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	68
Tabla 8. El desarrollo del sistema de control interno efectivo facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	69
Tabla 9. La evaluación del sistema de control interno efectivo influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	70

Tabla 10. El control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	71
Tabla 11 El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú se efectúe de forma correcta y eficiente	72
Tabla 12. Componentes del sistema de control interno efectivo	73
Tabla 13. Niveles jerárquicos	74
Tabla 14. Evaluación del control interno	75
Tabla 15. Retroalimentación del sistema de control	76
Tabla 16. Administración por objetivos	77
Tabla 17. Administración por resultados 1	78
Tabla 18. Administración por resultados 2	79
Tabla 19. Administración por resultados 3	80
Tabla 20. Administración por resultados 4	81
Tabla 21. Administración por resultados 5	82
Tabla 22. Administración por resultados 6	83
Tabla 23. Administración por resultados 7	84
Tabla 24. Administración por resultados 8	85
Tabla 25. Administración eficiente	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El sistema de control interno efectivo influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	67
Figura 2. La sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	68
Figura 3. El desarrollo del sistema de control interno efectivo facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	69
Figura 4. La evaluación del sistema de control interno efectivo influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	70
Figura 5. El control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú	71
Figura 6. El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú se efectúe de forma correcta y eficiente	72
Figura 7. Componentes del sistema de control interno efectivo	73
Figura 8. Niveles jerárquicos	74

Figura 9. Evaluación del control interno	75
Figura 10. Retroalimentación del sistema de control interno	76
Figura 11. Administración por objetivos	77
Figura 12. Administración por resultados 1	78
Figura 13. Administración por resultados 2	79
Figura 14. Administración por resultados 3	80
Figura 15. Administración por resultados 4	81
Figura 16. Administración por resultados 5	82
Figura 17. Administración por resultados 6	83
Figura 18. Administración por resultados 7	84
Figura 19. Administración por resultados 8	85
Figura 20. Administración eficiente	86

AGRADECIMIENTOS

- A mis hijos y esposa, quienes son mi mayor privilegio.

NERIO JANAMPA ACUÑA

- A mis maestros que, en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparado para los retos que pone la vida.

ABRAHAM CÁRDENAS SAAVEDRA

- A mis padres y a mi hermano, por ser mi soporte.

GLADY GUISSOLA JANAMPA GÓMEZ

INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con un modelo de gestión y de control por resultados es contar con un nivel avanzado en las ciencias administrativas del momento. En este aspecto, se ha hecho emergente que las instituciones, tanto las públicas como las privadas cuenten así mismo con un nivel que permita desarrollar políticas que no solo controlen el presupuesto que le es asignado, sino de coordinar los posibles vicios, desajustes y fenómenos que han desembocado en corrupción debido en parte a la falta de claridad en cuanto al dinero y a los recursos que le son otorgados. En este sentido, es importante que las instituciones cuenten con un sistema que proteja y que al mismo tiempo forme a los funcionarios, así como a los docentes que administran o conducen institutos, organismos, entre otros.

Si bien este libro permite orientar los procesos más diversos sobre la gestión, también ofrece un abanico de consideraciones teóricas, así como planteamientos que contribuyan a fomentar el estudio, como la sistematización en torno a este tema. Parte del presente escrito está conformado por diversos enfoques que buscan orientar a aquellos investigadores, docentes, administradores, gestores, entre otros, sobre el modelo de gestión y de control del presupuesto que son asignados a instituciones educativas.

El primer capítulo se enfoca fundamentalmente bajo los conceptos de educación, un vasto recorrido por las diversas consideraciones teóricas sobre la educación moderna, la educación como derecho, la formación ética y la educación en Perú.

El segundo capítulo aborda las nociones administrativas y financieras, referentes teóricos de la administración financiera, la administración por resultados, los procesos administrativos orientados a los resultados, la economía para el logro de resultados y la efectividad para la obtención de metas.

El tercer capítulo establece los referentes teóricos de la auditoría gubernamental y académica en Perú, así como también del sistema de control interno efectivo y de las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana.

El cuarto capítulo establece como línea de trabajo el estudio sistemático a través de técnicas y orientado por objetivos y metas. En este capítulo mediante el empleo de tablas y figuras se busca representar las diversas técnicas que fueron aplicadas en varias instituciones de Lima Metropolitana.

Cierra este libro el capítulo quinto, donde se ponen de manifiesto aspectos vinculados con la gestión de control y los planteamientos generales acerca de las actividades de supervisión y de coordinación. De igual manera se genera un conjunto de discusiones en torno al fenómeno de la corrupción y su marcada influencia en la mayoría de instituciones tanto públicas como privadas.

CAPÍTULO PRIMERO

REFERENTES GENERALES DE LA EDUCACIÓN

La historia de la educación se remonta a los orígenes mismos de la humanidad, aun cuando la educación desde su nacimiento como disciplina atravesó enormes desaciertos, encomios y hasta procesos que generaron una indefinición tardía que más tarde comenzaría por dar los primeros pasos en la evolución, y con ella diversas teorías acerca de sus objetivos e intenciones. Si bien la educación desde sus orígenes sirvió para el adoctrinamiento, aun este parece ser su única motivación con la cual ha desviado sus más recónditas intenciones, que estaban orientadas en principio a decir o manifestar un conocimiento acerca de algo. Con el tiempo, y con la aparición de las teorías, aportes de notables investigadores, la educación fue adquiriendo una fisonomía novedosa a la par de las tecnologías entre otros aspectos de gran importancia.

I. ASPECTOS SOBRE LA EDUCACIÓN

Educar significa dar de sí mismo. O lo que es igual, ofrecer algo a alguien, este algo es casi siempre un conocimiento, algún hallazgo, algo que se logra consolidar y que no acaba hasta que este deja de existir. Educar también tiene que ver con un proceso cuyo sentido no solo está asociado a requerimientos teóricos, e incluso metodológicos, puesto que también educa aquel que no profesa la mencionada disciplina, sin embargo, aquel individuo desprovisto de conocimientos también puede educar, aunque la educación esté asociada a términos precisos y de valor, también enseña aquel que tiene la intención y los propósitos sobre algo, en una determinada situación, específica o general. Sobre el concepto de educación estriba una serie de planteamientos que van desde la filosofía y la sociología, entre otras ramas del saber, lo que

genera un abanico de consideraciones menos puntuales acerca de la educación, sin embargo, una definición sobre la educación estaría centrada en la transmisión de conocimientos a aquel o aquellos individuos que lo requieren. Educar tiene también que ver con los procesos que se logran configurar en los sujetos, así como las formas y las maneras en que estos logran refigurar al sujeto en un contexto determinado, así con un código específico.

La educación en este sentido, puede definirse como un proceso de socialización. Al formar parte de la educación, los sujetos desarrollan y crean los mecanismos para socializar debido a que la educación en un primer término, es socializar a través de las diversas metodologías entre otros componentes. Al educarse, el individuo crea una conciencia sobre su condición humana, individual e histórica. Además, al adquirir conocimientos, el sujeto materializa un conjunto de habilidades y valores generando de esta manera cambios intelectuales, emocionales y sociales. Educarse significa formar y formarse puesto que es un concepto que deviene precisamente de un acontecimiento dialógico. Para FREIRE¹ la educación es formación, como proceso de conocimiento, de enseñanza, de aprendizaje, ha llegado a ser a lo largo de la aventura de los seres humanos en el mundo una connotación de su naturaleza, gestándose en la historia. Con lo cual sigue FREIRE cuando señala que “no es posible ser humano sin hallarse implicado de alguna manera en alguna práctica educativa”².

Según LUENGO:

La educación es un fenómeno que nos concierne a todos desde que nacemos. Los primeros cuidados maternos, las relaciones sociales que se producen en el seno familiar o con los grupos de amigos, la asistencia a la escuela, etc., son experiencias educativas, entre otras muchas, que van configurado de alguna forma concreta nuestro modo de ser³.

1 PAULO FREIRE. *Política y educación*, México, Siglo Veintiuno Editores, 2001.

2 *Ibíd.*, p. 24.

3 JULIÁN JESÚS LUENGO NAVAS. “La educación como objeto de conocimiento. El concepto de educación”, en MARÍA DEL MAR DEL POZO ANDRÉS (coord.). *Teorías e instituciones contemporáneas de educación*, Madrid, España, Biblioteca Nueva, 2004, p. 30.

Es importante destacar que la educación es un proceso de aprendizaje y de enseñanza que se logra desarrollar a lo largo de toda la vida de un individuo y que contribuye a la formación integral de los sujetos, al permanente desarrollo de habilidades y potencialidades, a la creación de cultura, y al oportuno avance a lo largo de su vida, por lo que la educación es un proceso cuyo sentido está orientado al crecimiento no solo intelectual, sino personal.

Un concepto clave para entender la educación es precisamente que este se reviste de una enorme influencia en los seres que la conforman, además de ser un derecho consagrado no solo en las leyes de sus respectivos lugares, también está en las máximas representaciones de los derechos humanos, como parte ineludible del individuo. Este derecho, de igual manera está acompañado de deberes que han sido los pilares fundamentales de los sujetos en la sociedad, por lo que el Estado está en la plena obligación como ente rector de las políticas de una nación determinar las garantías, así como las políticas exclusivas para el logro de los objetivos y de metas, entre otros aspectos necesarios. Por lo que se considera que la sociedad tiene la responsabilidad de generar los procesos que contribuyan al fortalecimiento de la educación y el derecho puntual en cuanto a su desarrollo.

A lo largo de la vida, la formación educativa se halla basada y fundamentada en cuatro dimensiones o pilares, los cuales han sido clasificados de acuerdo a los niveles de importancia. Estas formas de educación estriban entre el hacer, el cual tiene como fundamento la capacitación de las personas para que esta pueda emprender y asumir su aprendizaje. En este proceso, la capacitación de los individuos es determinante debido a que el sujeto puede enfrentar, a partir de su formación, situaciones o eventos específicos. Esta forma de educarse también tiene que ver con la conformación de grupos sociales que permiten el aprendizaje colectivo para darle solución a los problemas existentes y presentes.

En el ámbito del hacer como competencia, pasa por señalar los retos que en la actualidad presenta la educación a nivel mundial. En este sentido, AGUERRONDO propone que:

¿Qué son las competencias? Una competencia es un “saber hacer”, con “saber” y con “conciencia”. El término “competencia” hace referencia a un conjunto de propiedades de cada uno de nosotros que se están modificando permanentemente y que tienen que someterse a la prueba de la resolución de

problemas concretos, ya sea en la vida diaria o en situaciones de trabajo que encierran cierta incertidumbre y cierta complejidad técnica⁴.

En las dimensiones del “saber cómo” segunda categoría en los procesos educativos, está en el saber, el cual gira en torno a los conocimientos que se logran adquirir durante toda la vida. El ser humano en su afán de educar también aprende y este aprendizaje desemboca en la comprensión del mundo que lo rodea. Aprender en este sentido, y aprender desde la concepción de la educación es lo medular, puesto que radica en el desarrollo de las capacidades que suelen poseer los individuos, ya que por medio de éste, los niños adquieren las herramientas esenciales para el logro de tales fines educativos.

La educación como disciplina contempla otra de las dimensiones que son fundamentales y que constituyen pieza medular en el desarrollo de los individuos en un contexto determinado. Si en los ámbitos antecedentes significaron a grandes rasgos nociones indispensables, en el tercer ámbito se aborda en las dimensiones del ser, en cuanto a que este va a determinar aspectos inherentes a la configuración de sujeto.

II. EDUCACIÓN MODERNA

¿En qué se diferencia una educación concebida como la instancia donde solo se aprende desde diversas experiencias, y una educación donde el principal escenario sea precisamente la construcción estimable del conocimiento?

Si bien las definiciones más adustas sobre el campo de la educación establecen la transferencia de conocimientos, una educación moderna sería aquella que propicie el mismo conocimiento, es decir, los participantes son responsables de su proceso de aprendizaje, de manera que la educación moderna establece así mismo sus propias dinámicas, por lo que permite a los sujetos generar sus propias teorías acerca de la realidad. Para TEDESCO, “en el modelo actual, el oficio de alumno está basado en una dosis muy alta de instrumentalismo, dirigido a obtener

4 INÉS AGUERRONDO. *El nuevo paradigma de la Educación para el siglo XXI*, Organización de los Estados Americanos, 1999, disponible en [<http://www.oei.es/administracion/aguerrondo.htm>], p. 12.

los mejores resultados posibles de acuerdo a los criterios de evaluación, muchas veces implícitos, de los profesores”⁵.

Un aspecto relevante en la educación moderna es que primero tuvo que atravesar difíciles como cuestionables procedimientos que marcaron sus prácticas, así como sus dinámicas. Las consecuencias de esta educación trajeron enormes vacíos, así como posturas desalentadoras y discriminantes. En este sentido, la experiencia de la educación estuvo marcada por profundos cuestionamientos, además de representar los esquemas dominantes, reproductora claro está de procesos homogeneizantes y reforzador de las tradiciones que violaron las autonomías y las libertades.

Para la educación moderna pensar equivale a actuar, es decir, el primer procedimiento que es generado por un individuo para poder actuar es precisamente el pensamiento, tener y sentir la capacidad de pensar que es actuar. El nivel de acción de un sujeto se mide de acuerdo a los niveles de pensamiento que tenga sobre una situación, evento o circunstancia. Tal sentencia permite establecer una definición clara en torno a la educación moderna. El término moderno remite a la idea clara de aquello que no pertenece al pasado, y que por lo tanto es un evento del presente. La educación moderna también tiene que ver con ciertos principios propios del método científico, propuesta que está fundamentada en la construcción de conocimiento a partir de ciertos paradigmas educativos. Otra de las definiciones es que está sujeta a los principios de transformación del contexto, debido en parte a que la educación es un motor para toda sociedad, para sus estudiantes y para el docente.

En la educación moderna el docente no enseña, más bien aprende de lo enseñado por él mismo, lo que hace de este tipo de educación o de formación un proyecto novedoso, debido a que los estudiantes no son los únicos que desarrollan los procesos de aprendizajes, sino que también el docente facilitador adquiere a través de numerosas técnicas los conocimientos, de manera que éste se hace a partir de ellos, generando de por sí un procedimiento de igual manera cónsono con los tiempos actuales. Un rasgo sobresaliente es que la educación moderna se hace visible en los proyectos socioculturales de los lugares y los contextos

5 JUAN CARLOS TEDESCO. “Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI”, en *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 55, n.º 1, 2011, disponible en [<https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a01.pdf>], p. 41.

de acción directa. Sin desmerecer claro está, los ofrecidos por la educación tradicional en torno a la transmisión instrumental de los conocimientos que en momento histórico marcaron con fuerza los destinos de varias generaciones.

La educación moderna responde a las necesidades puntuales de una sociedad cualquiera, debido a que esta no solo orienta, forma y transmite una serie de conocimientos mediante novedosos procedimientos, sino que, de igual modo, la concepción con la cual se reviste la educación moderna es que esta va orientada hacia la transformación de esquemas tradicionales educativos. En los enfoques educativos tradicionales era el docente quien acababa aprendiendo, puesto que debía aprender de memoria todos los contenidos para poder enseñarlos, en muchas ocasiones, estos conocimientos venían preconcebidos, a la vez rígidos y ausentes de todo contexto y realidad.

Para TEDESCO:

Si el objetivo de la educación consiste en transmitir estos conocimientos de orden superior, el papel de los docentes no puede seguir siendo el mismo que en el pasado. Su función se resume, desde este punto de vista, en la tarea de enseñar el oficio de aprender, lo cual se contrapone al actual modelo de funcionamiento de la relación entre profesor y alumno, donde el alumno no aprende las operaciones cognitivas destinadas a producir más conocimiento sino las operaciones que permiten triunfar en el proceso escolar⁶.

Una crítica a este modelo de educación tradicional, como se le recuerda, es que este siempre estuvo del lado de los discursos que no permitían conatos de alzamientos o ciertas espontaneidades o intentos por manifestar otro tipo de eventos que pudieran desarrollarse en los contextos educativos, sin que este mismo sistema borrara todos aquellos hallazgos y recursos logrados a través del conocimiento. Entre tanto la educación moderna no solo brinda otros componentes necesarios, sino que ofrece más allá de las consideraciones ya descritas, otras formas de interacción entre los individuos. Solo así la educación será de calidad.

6 TEDESCO. "Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI", cit., p. 41.

III. EDUCACIÓN COMO DERECHO

Un desafío perenne en el ámbito educativo parece establecer las líneas entre las definiciones más elementales acerca de la educación, como una prolongación de un derecho otorgado al individuo cuando este forma parte de la sociedad, y aquellas ligadas a los deberes que el sujeto debe emprender como parte de esta responsabilidad. La educación es inherente a la sociedad de la cual se inscribe. En este sentido, la educación parte de un principio fundamental y general, sin que esto afecte las demandas de los propios estudiantes. Sin embargo, y haciendo énfasis en estas dimensiones, la educación como derecho es viable desde el punto de vista de las ciencias de la educación, además de que siempre debe procurar dar resultados óptimos y satisfactorios. No obstante, la inclusión y el derecho a la educación son indispensables para el desarrollo y la sostenibilidad de una región, país o comunidad. Para ESCUDERO:

La pretensión de garantizar a todos el derecho a la educación, que es tan justa como difícil, interpela, desde luego, a las políticas educativas; seguramente, también a las sociales y económicas, pues la inclusión educativa, sin las coberturas debidas de inclusión social, puede ser un sueño sistémicamente imposible. Hay que colocar, pues, en el foco de la mirada las políticas y las formas de gestión y administración de la educación nacional, autonómica y local⁷.

La educación es un derecho fundamental de los individuos y de la sociedad, por lo que el estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación total e integral y de calidad, por lo tanto, no está limitada a las exigencias de un mundo cada día más complejo.

IV. FORMACIÓN ÉTICA Y EDUCACIÓN

Un vínculo necesario a pesar de estar implícito, es el concepto de la ética y los procesos dinámicos educativos, que son cada día más porosos. La ética concebida como el sentido de responsabilidad tiene mucho

7 JUAN MANUEL ESCUDERO MUÑOZ. "La educación inclusiva, una cuestión de derecho", en *Educatio Siglo XXI*, vol. 30, n.º 2, 2012, disponible en [<https://revistas.um.es/educatio/article/view/153711>], p. 124.

que ver con lo educativo, por un lado, las nociones que pretenden dar a conocer a través de métodos, técnicas y estrategias. La educación y la ética son parte imprescindible de cualquier formación ciudadana y humana. No se puede pretender formar a alguien solo considerando aspectos meramente informativos, sentido educativo, también se debe enfocar en las nociones éticas, de la cual surgen los componentes morales de un grupo social identificable.

La ética es una exigencia que se ha desprendido de las costumbres de los pueblos. Mientras que la educación parte, en fundamento, de un acontecimiento derivado de las doctrinas que se enseñan con la intención de formar a ciudadanos para que sean útiles y competentes a la sociedad a la que pertenecen. A través de diversos, como complejos mecanismos éticos, la educación en este sentido debe generar los procesos que en ella se han gestado, puesto que la educación lleva consigo los principios éticos, no así con lo ético debido a que lleva presente los principios educativos, en este sentido, lo dogmático que suele estar relacionado de manera íntima con la ética puesto que esta pretende mejorar los estilos, así como las dinámicas sociales y personales. En cierta medida, tanto la ética como la educación, buscan instaurar un mundo más habitable en el sentido de elevar con criterio los modos de convivencia y de diálogo.

V. EQUIDAD Y JUSTICIA EN LA EDUCACIÓN

Con la finalidad de garantizar el principio de equidad y de justicia en la educación, las autoridades competentes y vinculadas con el centro educativo, orientan y ejecutan una serie de principios que pudieran contribuir con el fortalecimiento y el desarrollo de la educación. Es por ello que están orientadas en función de:

- La ejecución de políticas compensatorias de acción para resarcir las desigualdades por parte de aquellos sectores de la población que los demandan.
- La elaboración y ejecución de proyectos educativos que incorporan objetivos, acciones y recursos tendientes a desacelerar eventos de disparidad, como consecuencia de origen, etnias, idioma, género, edad o de cualquier índole.

- La priorización del presupuesto asignado por participante en contextos desfavorecidos, lo cual comprende la atención de las necesidades más urgentes.
- Garantizar los mecanismos que permitan el número apropiado de enseñanza y de aprendizaje, además de la permanencia y la reincorporación.
- La implementación de una educación inclusiva, donde se tomen en cuenta a aquellos estudiantes con necesidades especiales en el aprendizaje en todos los niveles de educación.
- La promoción de programas educativos con rango de especialidad para aquellos estudiantes destacados, con la finalidad apoyar en sus estudios.
- La movilización de los recursos para llevar a cabo políticas de alfabetización para aquellos que lo requieran.
- El desarrollo de programas de bienestar y apoyo a los maestros con la finalidad de fomentar la estancia de los docentes que laboran en las zonas allende a la ciudad. Estos programas garantizan la pernocta, así como su permanencia momentánea.

Estos principios a pesar de lo utópicos que parezcan, ofrecen un vasto universo de correspondencias inusitadas que dejan entrever las múltiples necesidades latentes que existen. Para ello, señala BOLÍVAR:

Justicia, igualdad y equidad, a menudo empleados indistintamente, conceptualmente se enmarcan en la actualidad de paradigmas diferenciados. Si desde el paradigma de la igualdad todos los individuos deben siempre recibir el mismo tratamiento; desde el marco de la equidad los individuos son diferentes entre sí y merecen, por lo tanto, un tratamiento diferenciado que elimine o reduzca la desigualdad de partida⁸.

8 ANTONIO BOLÍVAR. "Justicia social y equidad escolar. Una revisión actual", en *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, vol. 1, n.º 1, 2012, disponible en [<https://revistas.uam.es/riejs/article/view/308>], p. 12.

En este sentido, la desigualdad, así como los desafueros vistos, escuchados y vividos por la mayoría de las personas, es un escenario cuyo sentido del pasado aún persiste como parte de los esquemas tradicionales que siguen latentes no solo en las prácticas educativas, sino que de igual manera habitan en las demás disciplinas del saber. La educación debe no solo propiciar el encuentro con el hombre nuevo, sino generar los procesos de cambio que permitan vislumbrar una sociedad más justa y más equitativa. La carencia de valores en una sociedad como la actual, es un asunto que debe resolverse a través de políticas netamente educativas, destacando lo bueno del acontecer educativo, pero revisando las actitudes que se asumen en el hecho educativo. En este sentido, es importante hacer notar que todos estos aspectos son necesarios en la medida en que se cuente con un sistema que, en vez de excluir, incluya. Para ello es oportuno y necesario el fomento de una escuela que sea modelo de inclusión, la cual tiene características muy precisas de inclusión. Al respecto, FACCHIN y RUBIANO señalan que:

Las escuelas inclusivas, se caracterizan por contar con planes de mejora y políticas relacionadas con la infraestructura, dotación y accesibilidad, para que cualquier persona, sea cual sea su condición, pueda acceder a los espacios y a la información, y movilizarse libremente, con espacios y equipos que resulten funcionales para todos⁹.

VI. EDUCACIÓN EN PERÚ

La educación en Perú contempla como centro de sus atenciones al ciudadano, además que lo tiene como agente esencial del proceso educativo. En esta primera mirada, la ética es el centro de todo proceso y formación, que inspira una educación incitadora de los valores, que provee al sujeto de valores, de paz, de solidaridad, de justicia, libertad, tolerancia, responsabilidad, entre otros. De igual manera la educación en Perú se perfila debido a la responsabilidad ciudadana, que casi nunca se corresponde con las competencias que esta debe tener en materia educativa. Se ha hecho evidente en algunas regiones, que

9 ESTEFANÍA FACCHIN SOTO y ELISABEL RUBIANO ALBORNOZ. "Educación inclusiva: una referencia de investigación en las aulas de práctica docente universitaria", en *Educere*, vol. 24, n.º 77, 2020, disponible en [<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/46635/art2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>], p. 27.

la responsabilidad en cuanto a políticas definidas se refiere, siguen estando bajo la mirada ingenua de la comunidad escolar. En este sentido, SCHLEICHER señala que “algunos países dejan el establecimiento de políticas y prácticas docentes enteramente en manos de los profesores y las escuelas”¹⁰.

Otro de los aspectos relevantes en la educación en Perú, es la denominada inclusión. De qué manera este principio recorre las normativas y las leyes, en un país tan desigual culturalmente. La inclusión que incorpora a aquellas personas con algunas limitaciones desde lo motriz a lo cognitivo. De igual manera la inclusión se manifiesta en aquellos grupos que durante años han quedado y siguen estando relegados, segregados y marginados por los discursos del poder, en especial en aquellas comunidades rurales donde se siguen cultivando estas prácticas como parte de un proyecto de expansión y negación de lo diferente. Estas praxis, aunque superadas por las actuales políticas devenidas de un estado “protector” siguen estando presentes en las acciones y en las actitudes de muchas personas o grupos. Aquella sentencia que aun recorre con astucia donde se dice que La Colonia sigue estando presente, no parece ser una frase aislada, ni mucho menos descontextualizada puesto que representa lo que supuestamente se tenía superado por las actuales políticas de un Estado decente. La inclusión, aun cuando forma parte de las directrices dominantes, no se cumple a cabalidad, debido al inmenso desconocimiento de sus verdaderos alcances en el derecho y en la oportunidad de aquellos menos favorecidos que existen en la actualidad.

Un panorama desolador sigue estando presente en los últimos boletines sobre el desempeño de los participantes que asisten con cierta regularidad a planteles y escuelas. Desde la ciudad hasta las regiones más apartadas de la selva, un aspecto que sobresale es que el Estado ha propiciado algunos encuentros para mejorar la calidad educativa, sin hallar los resultados deseados, el panorama sigue siendo el mismo debido a situaciones muy específicas que no permiten que el joven continúe sus corrientes procesos formativos de aprendizaje. Para GUALDUPE *et al.*:

10 ANDREAS SCHLEICHER. “La mejora de la calidad y de la equidad en la educación: retos y respuestas políticas”, en *Trasatlántica de Educación*, n.º 1, 2006, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2346179>], p. 33.

La situación es preocupante no solo por aquello que falta por recorrer en términos de la universalidad de un nivel que nuestra legislación considera obligatorio desde hace varias décadas. Lo es también porque incluso el acelerado progreso visto en los segmentos poblacionales más rezagados¹¹.

Aun cuando se ha evidenciado un incipiente, pero aislado progreso, la situación ha mejorado debido a que muchas acciones se han emprendido como parte de una alarmante preocupación, no solo por parte de los docentes, maestros, promotores, y funcionarios, sino que también ha sido de permanente estudio y sistematización esta realidad. Incluso cuando el Estado ha destinado recursos, el problema no radica en la cantidad de dinero que se logre invertir para el logro de objetivos, en torno a una situación y una realidad específica, sino a instaurar una política que reoriente los principios de la educación, puesto que el progreso no se mide por la cantidad de recursos que una nación tenga, antes bien el desarrollo junto con el progreso van de la mano, sino de la educación que se tenga. La educación en este sentido estará asociada al desarrollo de una nación, sin ella, los intentos que se propaguen como consecuencia del progreso seguirán siendo frágiles, a ratos carentes de toda significación colectiva.

11 CÉSAR GUADALUPE, JUAN LEÓN, JOSÉ S. RODRÍGUEZ y SILVANA VARGAS. *Estado de la educación en el Perú*, Lima, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), 2017, p. 187.

CAPÍTULO SEGUNDO

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL: TEORÍAS Y PRINCIPIOS

En el mundo financiero contemporáneo se ha hecho imperativa la necesidad de acudir a organizaciones que sean no solo sustentables en el tiempo, sino que a su vez sean competitivas, redituables, y para alcanzar estos principios su administración debe estar siempre acompañada de efectividad, entre otros componentes necesarios para un excelente desempeño. En este sentido, según ROBBINS, citado por ROBLES, la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”¹².

En la actualidad el mundo financiero se ha perfilado en una permanente batalla debido a diversos escenarios y fenómenos que han influido en sus procesos, así como en sus logros de objetivos y planes. El empleo asiduo y consecuente de tecnologías, así como de innovadoras técnicas, ha permitido que la administración oriente sus políticas para ir de la mano con las demandas y exigencias que le impone el mundo global, de allí que desarrolle operaciones para contrarrestar las dinámicas, así como con las gestiones para el control.

I. NOCIONES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera está fundamentada bajo ciertos criterios que le imprimen una importancia notable en la configuración de los procedimientos en el sector público, debido a esta característica, la

12 CARLOS LUIS ROBLES ROMÁN. *Fundamentos de administración financiera*, México, Red Tercer Milenio, 2012, p. 9.

administración financiera se constituye así misma bajo orientaciones sostenidas a partir de los derechos y obligaciones económico-financieras, cuyo sentido corresponde por obligación y derecho al Estado mediante las entidades y organismos encargados de la administración estatal. Para NIETO, “la administración financiera del sector público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos”¹³.

Para RENGIFO¹⁴, la administración financiera es:

El área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Sus principios tal y como le corresponde, están orientados a disponer de los fondos de los cuales destina para los diversos ordenamientos de tipo jurídico, político, social y educativos, promoviendo en este sentido, el adecuado y pertinente uso de los recursos, de acuerdo a las medidas adoptadas por el Estado rector, además en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transferencia Fiscal y el Marco Macroeconómico. La administración financiera del sector público abarca una serie de normas, principios y protocolos empleados por los sistemas que lo integran y, mediante ellos por los organismos que participan en el proceso de planeación, captación, asignación, registro y evaluación de los recursos que forman parte de los fondos públicos de un determinado poder público.

13 DAVID ABEL NIETO MODESTO. “El sistema integrado de administración financiera (SIAF-SP) y la gestión financiera/presupuestal en el sector público en el Perú y Latinoamérica, período 2011-2013” (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad San Martín de Porres, 2014, disponible en [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1120/nieto_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y], p. 25.

14 FLOR HERMINIA RENGIFO DAZA. “Administración financiera” (tesis de licenciatura), Lima, Perú, Universidad Nacional de La Amazonia Peruana, 2018, disponible en [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/5960/Flor_examen_titulo_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y], p. 16.

II. REFERENTES TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

Los referentes teóricos comprenden una serie de consideraciones teóricas en torno a la administración financiera gubernamental. De acuerdo a VERA¹⁵, la administración financiera centra su atención en los derechos y en las obligaciones cuya máxima representación recae en el Estado, mediante los organismos encargados para tales fines. En este sentido, su principal propósito radica de qué forma se manejan los recursos tendientes a la ciudadanía, de una manera general la administración financiera orienta el presupuesto para viabilizar la gestión y el control del presupuesto que destina el Estado para las demás instituciones que hacen vida en la nación.

Para HUAYA, la administración financiera gubernamental:

Constituye entidad pública para efectos de la administración financiera del sector público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Tesis: El sistema integrado de administración financiera y la gestión financiera presupuestal incluidos sus respectivos organismos públicos descentralizados y empresas, creadas o por crearse; las sociedades de beneficencia pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los organismos constitucionalmente autónomos¹⁶.

De igual manera su principal objetivo es desarrollar una política que no esté comprometida con las demandas por parte de un Estado que coordina y controla los presupuestos que luego destinará para cubrir las exigencias de las instituciones. En primera instancia, el Estado velará por las asignaciones, siempre desde una visión altamente responsable debido al control que tiene como asignación. La creación de organismos que precisamente ordenen y controlen los presupuestos que son destinados para el correcto funcionamiento, así como de las asignaciones que bien se tengan.

15 P. VERA. *Administración financiera gubernamental*, Lima, Perú, Edit. San Marcos, 2014.

16 JHON CLIVER HUAYA MAYNAS. "El sistema integrado de administración financiera (SIAFGL) y la gestión financiera-presupuestal en la municipalidad del distrito de Padre Márquez, periodo - 2016" (tesis de pregrado), Pucallpa, Perú, Universidad Privada de Pucallpa, 2017, disponible en [<http://repositorio.upp.edu.pe/xmlui/handle/UPP/158>], p. 33.

III. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADO

La administración por resultado constituye fundamentalmente una herramienta eficaz para la obtención de resultados en un escenario financiero y económico. Este constituye un escenario cuyo sentido está asociado en primer lugar a la organización, a la coordinación y al control de los recursos humanos, materiales y financieros, respectivamente. La administración por resultados es ante todo, un proceso que busca mejorar a través de los mecanismos propios de la administración, y su efectividad radica en el logro de las metas y de los objetivos propuestos con antelación mediante el diseño de políticas, planes y proyectos que tengan un propósito común. Además, la administración por resultado tal como su nombre lo indica, establece aparte de lo mencionado en la obtención de resultados debido a un presupuesto asignado para el logro de los fines propuestos.

Parte de estos principios, la administración por resultados o administración por objetivos o dirección por resultados, es un esquema netamente administrativo, fundamentado en lo que se quiere alcanzar o lograr, es decir, en los resultados generados a partir de una serie de acciones administrativas, basadas en metas, planes u objetivos específicos. La administración por resultados se caracteriza así mismo por la adecuación justa de los recursos, así como la gestión y estructura de responsabilidades a una serie de resultados que impone la organización con fines precisos para el logro de las metas propuestas. La administración por resultado basa también sus competencias en el periodo de tiempo sugerido por la misma organización.

Para GERENCIE, citado por TORRES, VELA y VILLAGRÁN:

La administración por resultados conocido como APR, es un enfoque administrativo basado en lo que se quiere lograr, es decir en los resultados que quieren las instituciones, pudiendo basarse en metas, objetivos y hasta la misión institucional que es el principal resultado que se persigue. Busca mejorar la efectividad, el impacto de las políticas a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su administración¹⁷.

17 MARIO ALEXIS TORRES ALDANA, YESENIA ELIZABETH VELA DURÁN y VERÓNICA MARGARITA VILLAGRÁN GEORGE. "Modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya al desarrollo de los estudiantes en los centros de formación profesional de la asociación Fe y Alegría El Salvador" (tesis de pregrado), El Salvador, Universidad de El Salvador, 2019, disponible en [<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/20262/>], p. 30.

La administración por resultados es, por ende, un enfoque que toma como base principal el ideal de sistema, entendido este como un organismo vivo que define sus propuestas en términos de lograr y alcanzar sus objetivos, mediante un estilo de liderazgo. La administración es por naturaleza organizativa debido a una organización planificada y estudiada con antelación para el logro de tales ideas que han emergido de planes y proyectos cónsonos. De acuerdo a VILLACIS *et al.*:

La administración por resultado también se define no solo en toda organización que emprenda o inicie un proyecto, lo hace con una proyección de éxito idealmente en el corto plazo, mediano y/o largo plazo, el éxito de las organizaciones independientemente de su ámbito de acción está estrechamente ligado a plantearse objetivos claros en corto mediano y largo plazo, el éxito también pasa por identificar los recursos disponibles para administrarlos eficientemente, administrarlos pasa también por controlar y/o minimizar riesgos que no contribuyan con la producción de bienes o la prestación de servicios la realidad¹⁸.

En este sentido, la administración por resultados tiene como fin específico llevar a cabo un conjunto de acciones orientadas a dar respuestas siempre bajo la línea expedita, además de tratarse de un mecanismo que corrija los posibles desencuentros que se presenten en la consecución de las acciones. Frente a una realidad tangible, y frente a un panorama cada día más complejo, debido en parte a las exigencias de un mundo global que demanda no solo resultados óptimos, también resultados propicios y acertados. Un aspecto hilarante en la construcción de estas dinámicas tiene que ver con el escenario de gestión administrativa, en ella participan todas estas manifestaciones que se han descrito.

IV. PROCESO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A RESULTADOS

Los objetivos claves no son solo para mejorar el desempeño de las jornadas y actividades, es desarrollar estrategias que generen los resultados esperados. El proceso administrativo si bien es solo una gestión de base para el logro de metas específicas, planes y proyectos, también

18 ANDREA ESTEFANÍA VILLACIS RAMÍREZ, SANDRA ELIZABETH PRADO LEÓN, JOSÉ ARMANDO CEDEÑO ÁVILA y LISETH LEONILA MORALES ORTIZ. "Administración, una herramienta de la planificación", en *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, vol. 2, n.º 1, 2018, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732913>], p. 742.

permite la evaluación de los mismos procesos que sirven para planear, ejecutar y coordinar dicha idea o plan. El proceso administrativo surge en este sentido, como una suerte de respuesta parcial o total ante el advenimiento del avance de la ciencia y las nuevas corrientes de pensamientos ya desarrolladas en otras propuestas y disciplinas del saber. No obviando este importante rasgo se debe de igual manera precisar que estos procesos surgen también como alternativas debido a los adelantos. El proceso administrativo toma su nombre de los postulados sociales, de acuerdo a MEJÍA:

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en la unidad mínima del mismo: la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde éste definirá la función del área tanto como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por éstos¹⁹.

El proceso administrativo se entiende en este sentido, como el conjunto de funciones que tienen como objetivo medular el desarrollo y posterior cumplimiento de los objetivos de una determinada organización, por lo que significa que el proceso administrativo tampoco es un proceso lineal, antes bien, se pudiera visualizar mediante un círculo ya que cada función se relaciona con los demás miembros del grupo. De esta integración se podrían mencionar los siguientes aspectos: planificación, organización, dirección y evaluación.

El desempeño empresarial combina en este sentido, las funciones del mecanismo administrativo, adaptándolas a las condiciones de cada demanda por parte del Estado. Como es bien sabido el proceso administrativo ha contemplado que esta misma tiene unas funciones administrativas de las cuales parten de los siguientes:

La planificación está definida como un proceso continuo de expedición de recursos y servicios muy necesarios para alcanzar los objetivos y metas de acuerdo a los niveles de exigencia que tengan los individuos, pero sin ningún orden consensuado por un colectivo, lo que de esta manera permite un cierto y mesurado orden para establecer una

19 MELBA LIDA MEJÍA. "Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados", en *Scientia et Technica*, vol. 2, n.º 25, 2004, disponible en [<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7235#:~:text=La%20estructura%20por%20procesos%2C%20conforma,para%20lograr%20el%20objetivo%20eficaz.>], p. 206.

prioridad, para de esta manera elegir las posibles soluciones entre un abanico de opciones. Sus características son:

- Presenta un carácter eminentemente prospectivo, es decir, se refiere a la proyección del futuro.
- Debe manifestarse una relación causal, esto quiere decir que las decisiones que se logren tomar, deben estar en armonía con los objetivos trazados desde un principio.
- La planificación está orientada a la acción, por lo que es un proceso cuyo sentido está orientado hacia el logro de metas reales, con el objetivo de cambiar para mejorar los resultados que se puedan obtener.
- Planificación multidisciplinar. Si bien esta característica es importante no se debe obviar que para que exista diversidad se debe contar con la multidisciplinariedad, con el objetivo de enriquecer los planteamientos iniciales.

V. ECONOMÍA PARA LOGRAR LOS RESULTADOS

Para que una economía sea considerada sana, debe estar plenamente orientada de acuerdo a los objetivos que logre perseguir, de lo contrario, quedará al margen de toda propuesta de desarrollo. De allí que sus políticas estén orientadas hacia el logro y el alcance de los objetivos. De esta manera, para que una economía sea sostenible en el tiempo, la totalidad de sus ingresos y con ellos los gastos públicos, deben estar contemplados en los debidos y acordes presupuestos institucionales aprobados de acuerdo a la ley, quedando excluida otra forma de la administración o gerencia de los fondos públicos. De igual manera, para que una economía pueda lograr sus objetivos y resultados, sus funcionarios deben estar orientados en cuanto a sus propios fines bajo la gestión clara e impoluta.

Cada día se hace necesaria la idea de estar delante de una sociedad altamente competitiva, de allí que los individuos que la conforman deben estar convencidos de que el bienestar y la satisfacción dependen en la medida en que la economía esté en consonancia con las exigen-

cias de un mundo cada día más complejo. Recuérdese que la economía aborda de manera real cómo los individuos y las mismas sociedades experimentan iguales necesidades casi siempre de manera ilimitadas, administrando escasamente los recursos que poseen para dar bienestar y satisfacción a sus miembros.

Si se hace un balance en cuanto a los resultados obtenidos desde la economía, se podría decir que están vinculados con las alzas de las demandas, lo que equivale a una suerte de evolución en cualquier sector de la economía. Este rasgo, aun no definitivo, recalca en el desarrollo óptimo de una nación, debido en parte porque permite la adecuación de políticas en materia económica.

El crecimiento de por sí no garantiza que una economía esté consolidándose en un determinado país, región o localidad, el crecimiento se debe y esto debe establecerse como principio, estar sujeto a la mayor cantidad y calidad de sus productos y servicios. Pero una economía robustecida no es aquella que tiende a consumir más, si no que depende en su mayoría por la cantidad de demandas sobre un determinado producto o servicio. Los mejores resultados que se pueden esperar de una economía, es el grado de respuesta ante cualquier situación que ponga en amenaza la estabilidad construida por esa nación, debido a que uno de los rasgos, sino el más importante, es que el crecimiento económico, y por ende, los resultados de esa economía, están supeditados al crecimiento de esas que se ven fortalecidas cada día por la calidad, la eficiencia, el incremento del nivel de satisfacción y el bienestar de aquellos que son beneficiados por estas políticas. Sin embargo, fenómenos de tinte político, junto con otros sectores podrían afectar tales equilibrios. En este sentido, es importante destacar que estos rasgos llegan a determinar los avances y los posibles desarrollos. Para ello, señalan FLORES y RODRÍGUEZ:

Los procesos de globalización, los nuevos paradigmas, la innovación, la tecnología y la crisis del sistema financiero mundial son factores determinantes que están presente y determinan la realidad de las economías de los países y específicamente los de América Latina²⁰.

20 NAYEZKHA FLORES y RAFAEL RODRÍGUEZ. "Crecimiento económico y desarrollo humano", en *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 4, n.º 7, 2011, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147004>], p. 57.

No obstante, podrían acelerar o, por el contrario, desacelerar los progresos y los resultados de las economías, si no se tiene una gestión cónsona con la realidad, planes y métodos acordes a las necesidades emergentes de estas naciones. De un modo general, las economías son determinadas a su vez que estas determinan y condicionan las conductas de las naciones, así como las políticas están sujetas a las acciones y a las dinámicas tanto macro como micro económicas.

VI. EFECTIVIDAD PARA LOGRAR LOS RESULTADOS

La administración como ciencia social, parte de la configuración humana, con objetivos, planes y proyectos, de igual manera, la administración persigue fundamentalmente la satisfacción de objetivos institucionales por medio, claro está, de una estructura y mediante el esfuerzo humano coordinado para la ejecución de planes establecidos con anticipación a través de una serie de métodos y estrategias para el logro de determinados y fines específicos.

La efectividad no casi siempre obedece a establecer los mecanismos de satisfacción, de cubrir con ciertas pautas solicitadas o exigidas para el logro que bien se tengan dentro de la organización. Sin embargo, la efectividad es, de acuerdo a QUIJANO, citado por ROJAS, JAIMES y VALENCIA, el “resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas; y la eficiencia como la relación de salidas obtenidos entre los insumos utilizados”²¹; de igual modo GUTIÉRREZ, citado por ROJAS *et al.*, argumenta que la efectividad “se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen”²².

El estado financiero de una determinada región, país e incluso entidad, tiene que ver con los principios que rigen los diversos sectores de la vida de cada una de ellas. Uno de los alcances fundamentales es que la administración financiera, así como los referentes que la acompañan, son parte esencial para el logro de los objetivos que bien las organizaciones logren trazarse. Sin embargo, sin la presencia de un

21 M. ROJAS, L. JAIMES y M. VALENCIA. “Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo”, en *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 6, 2018, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>], p. 5.

22 Ídem.

determinado proyecto, es cuesta arriba establecer los ansiados propósitos que buscan en primer lugar, evaluar los posibles desatinos que se tengan durante la realización de sus propuestas y metas a lograr. La administración financiera debe contemplar una gestión que coordine, controle y vigile el presupuesto que es destinado para el beneficio de las organizaciones y de las entidades que dependan de ellos.

CAPÍTULO TERCERO

GNOSEOLOGÍA DE LA AUDITORÍA EN PERÚ

Desde la antigüedad, el ser humano se ha caracterizado por controlar tanto las actividades como las pertenencias que lo rodean, siendo posible decir que el control es algo inherente al ser humano. De esta manera, las formas de controlar han ido evolucionando con el pasar de los años y con la creación, desarrollo y evolución de las actividades empresariales y comerciales. Desde las antiguas civilizaciones hasta los grandes imperios, han tenido la necesidad de llevar un control de las transacciones, producción y cobro de impuestos que ocurren en ellas debido al surgimiento de la propiedad privada, del comercio y del intercambio de bienes. Luego, en los años de la Revolución Francesa ocurrió una modificación del sistema monárquico en donde se perfeccionó la separación de poderes basado en principios democráticos, estableciéndose un sistema de control apoyado en principios de autonomía y de especialización. Desde el surgimiento de la propiedad privada y la custodia de los bienes del Estado, los controles tenían el común denominador de “la detección del fraude, pues el ser humano, como criatura corruptible, desde esos momentos cedía antes sus valores para sobrepasar las medidas de control y lo que era considerado correcto”²³. En consecuencia, en 1862 bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas, surge la auditoría como profesión, cuyo principal objetivo era la revisión independiente tanto de los resultados de las operaciones, como de los asuntos financieros. En 1990, se originan en los Estados Unidos las auditorías internas que desarrollaban un proceso integral de asesoría

23 ROCCIO MORI CALDERÓN. “Implementación del sistema de control interno y su eficacia en la gestión contable de la cooperativa de ahorro y crédito del Cercado de Lima” (tesis de pregrado), Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2018, disponible en [<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3844>], p. 9.

al interior de las empresas, permitiendo la creación de un propio sistema de control para cada una de ellas.

I. AUDITORÍA FINANCIERA GUBERNAMENTAL

El objetivo fundamental de la auditoría gubernamental es determinar si los estados financieros y presupuestarios de las instituciones gubernamentales auditadas presentan de una manera concisa, adecuada y razonable, sus flujos de efectivo, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, en base a los principios de contabilidad aceptados y de cuyo resultado se emite el veredicto correspondiente. Para DEXTRE FLORES, la auditoría gubernamental es:

El examen objetivo y crítico de carácter integral de las actividades de las entidades del Estado, del uso de los bienes y recursos públicos que se expresan en información financiera y presupuestaria, de la gestión sus resultados y del cumplimiento de las normas que la rigen con el propósito de expresar una opinión profesional y recomendar acciones correctivas²⁴.

En otras palabras, la auditoría gubernamental es la evaluación y recopilación de datos sobre la información cuantificable y las transacciones de una entidad pública, así como también del desempeño y comportamiento de los funcionarios públicos para informar y establecer el grado de correspondencia con los criterios determinados. Uno de los tipos de auditoría gubernamental más utilizado en la actualidad por casi todas las entidades, es la auditoría financiera gubernamental, la cual consiste en “el examen de la información presupuestaria y de los estados financieros de las entidades públicas”²⁵.

En un examen de auditoría financiera gubernamental, el auditor facilita un alto nivel de certidumbre en base a la ausencia de errores importantes en las informaciones examinadas, la cual se manifiesta en el dictamen de manera positiva bajo la expresión de una razonable cer-

24 JOSÉ CARLOS DEXTRE FLORES. “Un encuentro con la auditoría gubernamental”, en *Revista Lidera*, n.º 11, 2016, disponible en [<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16896>], p. 35.

25 *Ibíd.*, p. 36.

tidumbre. De esta manera, HERNÁNDEZ²⁶ considera que la práctica de auditoría financiera gubernamental se divide en tres fases:

- *Planeamiento*: es el desarrollo de una estrategia global para la conducción de la auditoría financiera y el desarrollo de un apropiado enfoque sobre el alcance, oportunidad y naturaleza de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar. Esta fase comprende las operaciones de la institución por auditar, lo cual facilita tanto el desempeño de la eficiencia y efectividad de una auditoría como el apoyo apropiado a la gestión de la institución.
- *Ejecución*: luego de que el auditor prepara el correspondiente planeamiento, el mismo decide confiar en los controles y realiza procedimientos analíticos y pruebas consistentes o la combinación de ambos. Es importante resaltar que el auditor llega a la conclusión de que los estados financieros no tienen errores materiales y que la auditoría fue suficiente cuando considera los factores cualitativos y cuantitativos en la evaluación de los errores detectados y de los resultados de las pruebas de la auditoría.
- *Informe*: el auditor elabora el informe final de la auditoría financiera gubernamental, el cual contiene el dictamen de los estados financieros, la información financiera para la cuenta general del Estado, la estructura del control interno de la institución y las observaciones, conclusiones y recomendaciones del control interno financiero.

II. AUDITORÍA ACADÉMICA

La auditoría académica suele ser una actividad objetiva e independiente, que asegura la consulta concebida y requerida para agregar valor e incrementar la mejora de las actividades académicas de una institución educativa. Para FERNÁNDEZ, la auditoría académica:

26 DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS. *Sistema de control interno para facilitar la gestión gubernamental*, Lima, Perú, FIA-USMP, 2014.

Está orientada a la evaluación o estudio del negocio de las empresas o instituciones académicas, en general; se constituye en una herramienta valiosa para los gestores o promotores y directivos en general para resolver los problemas de menoscabo y deterioro de la enseñanza, aprendizaje²⁷.

En otras palabras, la auditoría académica protege los recursos, minimiza las posibilidades fraudulentas, incrementa la eficiencia operativa y optimiza la calidad académica. Además de que es un apoyo y una guía para que las instituciones educativas puedan cumplir sus objetivos, metas y misiones, debido a que aportan una perspectiva sistemática y disciplinada que evalúa los distintos procesos académicos con la finalidad de verificar que las estrategias, políticas, metas, objetivos, programas, presupuestos y proyectos de la gestión académica se cumplan de acuerdo a los parámetros previstos, lo que permite que la institución académica pueda mejorarlas o incluso reestructurarlas.

III. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO

Antes de adentrarse en definir el sistema de control interno efectivo, es necesario definir lo que es el control, siendo la acción y efecto de “comprobación, inspección, fiscalización e intervención”²⁸. De esta manera, el control en el ámbito administrativo y financiero es un proceso que supervisa las actividades financieras y económicas para asegurar que se realicen según lo estipulado y corregir cualquier anomalía significativa.

Un sistema de control interno efectivo se caracteriza por estar integrado en una estructura organizacional y por ser el conjunto de normas, principios, procedimientos, métodos, planes y mecanismos de verificación y evaluación adoptados con la finalidad de garantizar que se realicen todas las operaciones, actuaciones, actividades y administración de los recursos e información de acuerdo con las normas legales y constitucionales vigentes en las políticas trazadas por el Estado y con los objetivos y las metas establecidas. Según la Contraloría General de la República, el sistema de control interno es:

27 JHONSON FERNÁNDEZ HUAMÁN. “Auditoría académica para el fortalecimiento de la calidad educativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú” (tesis de pregrado), Huancayo, Perú, Universidad Nacional del Centro del Perú, 2016, disponible en [<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1599>], p. 29.

28 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Definición de control*, disponible en [<https://dle.rae.es/control>].

Un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos²⁹.

El sistema de control interno es un plan de organización donde un conjunto de procedimientos, métodos, planes y otras medidas de un ente o institución tienden a ofrecer una razonable garantía de que se cumplan los objetivos principales previstos, algunos de estos objetivos pueden ser:

- Incentivar tanto las operaciones económicas, metódicas, eficientes y eficaces como los servicios y productos de calidad esperada.
- Resguardar al patrimonio de fraudes, despilfarro, mala gestión, errores e irregularidades.
- Asegurar que se respeten las reglamentaciones, leyes, políticas y directivas para estimular la adhesión de integrantes de la institución a las mismas.
- Conseguir los datos financieros y de gestión correctos, confiables y completos para presentarlos en los informes correspondientes.

A. Componentes del sistema de control interno efectivo

Según Instituto de Auditores Internos-España³⁰ y LÓPEZ³¹, los componentes de un sistema de control interno efectivo se constituyen por:

1. *Ambiente de control*: es el entorno organizacional propicio del ejercicio de conductas, reglas, prácticas, conductas y valores que son apropiadas para una gestión escrupulosa.

29 CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Marco conceptual del control interno, Lima, Perú, Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2014, p. 9.

30 INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS - ESPAÑA. *Los nuevos conceptos del control interno*, Madrid, España, Edit. Días De Santos, 2013.

31 L. LÓPEZ. "El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva" (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2010.

2. *Evaluación de riesgos*: identifican, analizan y administran los eventos o factores que puedan afectar de manera adversa el cumplimiento de las actividades, metas, objetivos y operaciones institucionales.
3. *Actividades de control gerencial*: son los procedimientos y las políticas de control que imparte el funcionario o titular designado, gerencia y los niveles ejecutivos competentes en base a las funciones asignadas al personal con la finalidad de propiciar el cumplimiento de los objetivos de la institución.
4. *Actividades de prevención y monitoreo*: son las acciones adoptadas en el desempeño de las funciones estipuladas con el objetivo de asegurar y cuidar su idoneidad y calidad para la consecución de las metas del control interno.
5. *Sistemas de información y comunicación*: es donde se da el registro, integración, procesamiento y divulgación de la información, las cuales tienen accesibles y modernas bases de datos y soluciones informáticas que sirven para facilitar la eficiencia, confiabilidad y transparencia en los procesos de control interno y de gestión.
6. *Seguimiento de resultados*: es la actualización de la revisión y verificación sobre el logro y la atención de las medidas de control interno constituidas.
7. *Compromisos de mejoramiento*: proceso mediante el cual el personal y los órganos de la administración ejecutan autoevaluaciones para informar cualquier desviación, deficiencia o corrección que logre el mejor desarrollo del control interno.

IV. UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LIMA METROPOLITANA

La Unidad de Gestión Educativa Local n.º 05 tiene ámbito jurisdiccional en los distritos de San Juan de Lurigancho y El Agustino y es el órgano desconcentrado del Ministerio de Educación en Perú que ha elaborado un Manual de Organización y Funciones en el marco de la D.S. N° 009-2005-ED, a través de su Estructura Orgánica admitida por R.M. N°

114-2001-ED y R.S. N°280-2001-ED, en donde se aprueba el Cuadro de Asignación de Personal Estructural y Nominal de las Unidades de Gestión Educativa Local –UGEL– de Lima Metropolitana. Así mismo, la Unidad de Gestión Educativa Local n.º 05 es responsable de la administración y del desarrollo de la educación en los programas y las instituciones académicas de la jurisdicción, al mismo tiempo, que depende de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana³².

A. Funciones generales de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana

Según la UGEL 05, algunas de sus funciones son:

- Incentivar el desarrollo de la política educativa local, regional y nacional.
- Elaborar, ejecutar y analizar el Proyecto Educativo de la jurisdicción.
- Supervisar y regular los servicios y las actividades que brindan las instituciones educativas preservando su autonomía institucional.
- Fortalecer la autonomía instituciones al asesorar la gestión pedagógica administrativa e institucional.
- Prestar apoyo logístico y administrativo a las instituciones educativas públicas.
- Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.
- Desarrollar acciones del personal docente administrativo y conducir el proceso de su evaluación e ingreso.

32 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 05. *Reglamento de organización y funciones (ROF)*, 2013, disponible en [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14239/PLAN_14239_2013_ROF_2013.pdf].

- Incentivar el funcionamiento y la promoción de las redes educativas como forma de cooperación para establecer las alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- Apoyar la adaptación y el desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para lograr el mejoramiento del sistema educativo a través de una orientación intersectorial³³.

B. Base legal de Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana

1. Constitución Política del Perú.
2. Ley General de Educación N° 28044.
3. Decreto Supremo N° 043-2006-PCM “Lineamientos para la elaboración y aprobación del reglamento de Organización y Funciones de las entidades de la Administración Pública.
4. Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.
5. Decreto Supremo N° 094-2005-PCM “Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros”.
6. Ley N° 24029 Ley del Profesorado, modificada por la Ley N° 25212.
7. D.S. N° 011-2012-ED Reglamento de la Ley General de Educación.
8. Ley N° 29062, Ley que modifica la Ley del Profesorado lo referido a la Carrera Pública Magisterial.
9. Decreto Supremo N° 004-2013-ED. Aprueban reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial³⁴.

33 *Ibíd.*, p. 2.

34 *Ibíd.*, p. 3.

C. Organización estructural de las Unidades de Gestión Educativa Local

- Órgano de dirección: Dirección de la UGEL 05.
- Órgano de control institucional: Oficina de Control Institucional.
- Órgano de asesoramiento: Área de Asesoría Jurídica.
- Órgano de apoyo: Área de Gestión Administrativa.
- Órgano de línea: Área de Gestión Pedagógica y Área de Gestión Institucional.
- Órgano de participación: Consejo Participativo Local de Educación³⁵.

D. Funciones específicas del director de la UGEL 05

Según el artículo 7.º de la UGEL 05, del Capítulo 2.º (De las funciones específicas), el Órgano de Dirección es aquel que tiene mayor nivel jerárquico, por lo que tiene la autoridad y la facultad para tomar decisiones administrativas y resolutivas de acuerdo a la Ley. Sus funciones son:

1. Orientar e inspeccionar la implementación de las normas y políticas educativas.
2. Conducir y aprobar la formulación, ejecución y evaluación del proyecto educativo de la Unidad de Gestión Educativa Local 05 y los planes operativos anuales, en coordinación con el Consejo Participativo de Educación.
3. Incrementar la eficiencia y productividad de los procesos de gestión institucional, pedagógica y administrativa de las instituciones educativas a su cargo.

35 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 05. *Reglamento de organización y funciones (ROF)*, cit, p. 3.

4. Apoyar la descentralización de la gestión efectiva de las instituciones educativas.
5. Consentir convenios de contratos y/o cooperación con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, enfocadas a mejorar la calidad de la educación.
6. Evaluar de manera permanente la gestión educativa para adoptar de forma adecuada las pertinentes acciones correctivas y preventivas y presentar los informes a las instancias correspondientes.
7. Acordar con las entidades públicas y privadas para ejecutar programas de acción conjunta a favor de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte.
8. Ejecutar y organizar acciones de capacitación continua tanto del personal académico como el personal institucional.
9. Conducir la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto y sus modificaciones en coordinación con las instituciones educativas de su ámbito.
10. Aplicar mecanismos de vigilancia y participación ciudadana que garanticen una gestión equitativa y transparente.
11. Implementar estrategias pertinentes y efectivas para disminuir drásticamente el analfabetismo y apoyar los programas de organización multisectorial de alfabetización.
12. Delegar funciones y atribuciones que faciliten y flexibilicen la descentralización de la gestión educativa³⁶.

36 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 05. *Reglamento de organización y funciones (ROF)*, cit., p. 4.

E. Funciones de los sistemas administrativos de las Unidades de Gestión Educativa Local

Los sistemas administrativos de las Unidades de Gestión Educativa Local están constituidos por las finanzas, la tesorería y la contabilidad, algunos de sus funciones pueden ser:

– Finanzas

- Diseñar y ejecutar el Proyecto de Presupuesto de la Unidad Ejecutora 005-UGEL 05.
- Consolidar y ejecutar la programación mensual y trimestral del gasto propuesta por el Comité de Gestión Presupuestaria de la Unidad Ejecutora 005.
- Asesorar a las instituciones académicas para que formulen, aprueben y ejecuten los procesos presupuestarios.
- Considerar y evaluar la ejecución presupuestal a partir de las normas legales concordables con la Ley de Presupuesto y la Ley del Sistema Presupuestario, Ley de Racionalidad del Gasto, entre otras.
- Analizar y evaluar la ejecución presupuestal a través del MPP-SIAF en base a las normas legales.
- Exponer e inspeccionar proyectos de resolución sobre modificaciones presupuestarias en conjunto con el Equipo de Racionalización, Planificación y el Área de Gestión Administrativa Infraestructura y Equipamiento.
- Diseñar e interpretar estadísticas presupuestarias y realizar la distribución y el control de plazas presupuestadas e incremento de instituciones educativas.
- Cada año, se deben aprobar los techos presupuestales en todas las modalidades y niveles educativos mediante las asignaciones presupuestales.

- Analizar, evaluar y aprobar el Presupuesto Analítico de Personal – PAP– de las instituciones educativas.
- Analizar y evaluar el Cuadro para Asignación de Personal –CAP– de las instituciones y programas educativos elaborado por el Equipo de Administración de Personal del Área de Gestión Administrativa Infraestructura y Equipamiento.
- Emitir opinión técnica sobre asuntos de índole presupuestal y afines, conforme a las normas y dispositivos legales vigentes.
- Incentivar los eventos de capacitación del personal educativo en relación al sistema presupuestario.

– Tesorería

- Conducir el proceso de acreditación de responsables del manejo de fondos de las cuentas del tesoro público y de los recursos directamente recaudados.
- Supervisar los procesos de recepción de autorizaciones de gasto, emisión y registro de cheques y comprobantes de pago a través del Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF– para la cancelación de las obligaciones de pago.
- Supervisar los procedimientos de cancelación de las obligaciones de pago por concepto de remuneraciones, pensiones, adquisiciones de bienes y servicios, retenciones y cumplimiento de las fechas de pago establecidas mediante disposiciones legales.
- Elaborar los anexos contables para la presentación de los balances mensuales y estados financieros de la ejecución presupuestal del calendario de compromisos.
- Supervisar la elaboración del PDT 601, que sea presentado en forma oportuna dentro del cronograma establecido por la SUNAT.

- Evaluar, coordinar y conducir la atención de expedientes de aperturas de cuentas de ahorro, programación de pagos, constancias de haberes y reversiones al tesoro público por menor ejecución, etc.
- Coordinar con las áreas y/o equipos de la sede, con instituciones financieras y entidades recaudadoras sobre aspectos relacionados a cancelación de obligaciones de pago y depósito.

– Contabilidad

- Coordinar el avance de la ejecución presupuestaria con los equipos del área respecto al Comité de Plan y Presupuesto.
- Revisar y firmar formatos y anexos presupuestarios en relación a la ejecución de compromiso.
- Revisar y firmar los comprobantes de pago, la documentación de órdenes de compra y servicio, la conciliación bancaria y el informe mensual del gasto.
- Distribuir las fechas de pago por unidades de costeo de acuerdo a la aprobación del Comité de Plan y Presupuesto.
- Revisar los datos de los recursos directamente recaudados tanto de las instituciones como de los programas educativos.
- Diseñar y completar los estados financieros a través del sistema SIAF.
- Apoyar y asesorar a las instituciones educativas en el manejo de información contable.
- Realizar arqueos sorpresivos o programados de caja y de cheques del fondo para pagos en efectivos.

CAPÍTULO CUARTO

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LIMA, PERÚ: ESTUDIO DE CASO

La implementación de un sistema de control interno efectivo influye de manera favorable en la administración por resultados en la gestión educativa, ya que resulta tener efectividad al facilitar la consecución de la misión, los objetivos y las metas de las unidades de gestión educativa. Es bien sabido que la administración por resultados se puede lograr desde diferentes factores y frentes, pero el objetivo de este trabajo es buscar el logro de dicha administración a través del diseño, operativización e implementación de un sistema de control interno. Por lo general, el control forma parte de la gestión y, por lo tanto, se enmarca en el logro de los objetivos, las metas y los resultados en cualquier ámbito, en este caso del ámbito educativo y su proceso está orientado a tener una adecuada administración por resultados.

Por otra parte, un sistema de control gubernamental es aplicable a la gestión educativa cuando supervisa, vigila y verifica los actos y resultados de dicha gestión, bien sea pública o privada, en relación al nivel de transparencia, efectividad, eficiencia y economía en el empleo, manejo y destino de los bienes y recursos del Estado, así como también del cumplimiento de los lineamientos de políticas, normas legales y planes de acción al evaluar los sistemas de control, gerencia y administración con la finalidad de mejorar a través de pertinentes acciones correctivas y preventivas.

En consecuencia, este trabajo de investigación buscar analizar y solucionar la problemática de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú para que se promueva la existencia de un sistema de control interno efectivo que permita el logro de una adecuada administración

por resultados y, por ende, al logro de los objetivos y las metas de las unidades de gestión educativa local.

I. OBJETIVO GENERAL

Determinar la manera en que podrá influir favorablemente el sistema de control interno efectivo en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la manera en que podrá incidir positivamente la sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- Estipular el modo en que el desarrollo del sistema de control interno podrá facilitar la efectividad, eficiencia y economía de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- Determinar la conveniente influencia de la evaluación del sistema de control interno efectivo en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

III. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Fue básica o pura, en donde todos los aspectos fueron teorizados, pero que pueden ser aplicados por las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú para tener una administración por resultados.

A. Nivel de investigación

El nivel fue descriptivo-explicativo, en donde se especificó el sistema de control interno efectivo y administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú. Así como también se explicó la manera en que incidirá el sistema de control interno efectivo en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

B. Métodos de investigación

- *Descriptivo*: Se especificaron, detallaron y describieron los aspectos relacionados con el sistema de control interno efectivo y administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- *Inductivo*: Se infirió la influencia del sistema de control interno efectivo en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- *Deductivo*: Se sacaron conclusiones del sistema de control interno efectivo y administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

C. Diseño de investigación

Se aplicó el diseño no experimental debido a que se realizó el estudio sin manipular de forma deliberada el sistema de control interno efectivo y administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

D. Estrategia de la prueba de hipótesis

- Se delimitó el número de personas a ser encuestadas: 370.
- Como parámetro se estableció el margen de error del trabajo: 5,00%.
- Se precisó tanto la hipótesis alternativa como la hipótesis nula del estudio investigativo.
- Se aplicó el cuestionario de encuesta.
- Al recibirse los resultados de la encuesta, estos fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables.

- El sistema proporcionó las tablas estadísticas, correlación, regresión, ANOVA y coeficiente.
- Se analizó el grado de significancia y se comparó con el margen de error propuesto para establecer si se rechazan o aceptan tanto la hipótesis nula como la hipótesis alternativa.

IV. SISTEMA DE VARIABLES

Variable independiente: el sistema de control interno efectivo es un proceso efectuado por los directivos, funcionarios y el resto del personal de las Unidades de Gestión Educativa Local, que tiene el objetivo de proporcionar un grado razonable de seguridad en relación al logro de los objetivos, las metas y la misión institucional.

Variable dependiente: la administración por resultados es el proceso que planifica, organiza, dirige, coordina, controla y retroalimenta los recursos, actividades, funciones y procesos de las Unidades de Gestión Educativa Local.

Ente interviniente: las Unidades de Gestión Educativa Local son entidades especializadas que llevan a cabo la rectoría académica de la educación básica, su jurisdicción abarca uno o más distritos y representan al sector educativo.

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	N.º de ítem	Relación
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Sistema de control interno efectivo	X.1. Sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo	Grado de sinergia de los componentes del sistema de control interno efectivo	Alto, Medio, Bajo	3	X- Y- Z X.1., Y.1., Z X.2., Y.2., Z X.3., Y.3., Z
	X.2. Desarrollo del Sistema de control interno efectivo	Grado de desarrollo del Sistema de control interno efectivo	Alto, Medio, Bajo	3	
	X.3. Evaluación del Sistema de control interno efectivo	Grado de evaluación del Sistema de control interno efectivo	Alto, Medio, Bajo	3	
VARIABLE DEPENDIENTE Y. Administración por resultados	Y.1. Proceso administrativo orientado a los resultados	Grado de desarrollo del proceso administrativo orientado a los resultados	Alto, Medio, Bajo	3	
	Y.2. Economía, eficiencia y efectividad para lograr los resultados	Grado de economía, eficiencia y efectividad para lograr los resultados	Alto, Medio, Bajo	3	
	Y.3. Mejora continua y competitividad como corolario de los resultados	Grado de mejora continua y competitividad en el corolario de los resultados	Alto, Medio, Bajo	3	
Ente interviniente: Z. Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana.					

Fuente: Elaboración propia.

V. RECOLECCIÓN DE DATOS

A. Población

Estuvo conformada por 10.120 personas entre directivos, funcionarios, trabajadores docentes y no docentes, padres de familia y otros, relacionados con las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

B. Muestra

Estuvo conformada por 370 personas entre directivos, funcionarios, trabajadores docentes y no docentes, padres de familia y otros relacionados con las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú. Así mismo, se utilizó el método probabilístico para definir el tamaño de la muestra, empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2(N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra.

P y q = probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

Z = unidades de desviación estándar que definen una probabilidad de error (0,05), lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, siendo el valor Z = 1,96.

N = Total de la población (10.120 personas).

EE = error estándar de la estimación (5,00%).

Al quedar:

$$n = \frac{(0,5 \times 0,5)(1,96)^2 \times 10.120}{(0,05)^2 \times 10.119 + (0,5 \times 0,5)(1,96)^2} = 370$$

C. Técnicas de recolección de datos

- *Encuestas*, aplicadas al personal de la muestra para obtener respuestas en relación a las variables en estudio.
- *Toma de información*, aplicado para tomar información teórica, académica, legal y otras fuentes de información en relación a las variables en estudio.
- *Análisis documental*, utilizado para analizar la relevancia de la información que se consideró para el trabajo de investigación en relación a las variables en estudio.

D. Instrumentos de recolección de datos

- *Cuestionarios*, los cuales contenían las preguntas sobre las variables en estudio que fueron de carácter cerrado debido al poco tiempo que dispusieron los encuestados a responder.
- *Fichas bibliográficas*, se utilizaron para tomar anotaciones de las distintas fuentes de información correspondientes a las variables en estudio.
- *Guías de análisis documental*, se usaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se consideró en la investigación sobre las variables en estudio.

E. Técnicas de procesamiento de datos

- Ordenamiento y clasificación de la información cualitativa y cuantitativa de las variables en estudio.
- Registro manual para digitar la información de las diferentes fuentes sobre las variables en estudio.
- Proceso computarizado con Excel, que determinaron diversos cálculos matemáticos y estadísticos pertinentes al tema en estudio.

- Proceso computarizado con SPSS que digitó, procesó y analizó los datos que determinaron los indicadores promedios, de asociación y otros sobre las variables en estudio.

VI. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

– Hipótesis alternativa

H1: El Sistema de control interno efectivo influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

– Hipótesis nula

H0: El Sistema de control interno efectivo no influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

– Contrastación estadística

Al hacer una contrastación de una hipótesis, se comparan las predicciones de la investigación con la realidad observada. Si hay coincidencia dentro del margen de error que se ha admitido (5,00%) se acepta la hipótesis, en caso contrario se rechaza. De esta manera, se utilizó el software SPSS debido a su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos y, en base a la variable dependiente e independiente, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2
Estadísticos de la investigación

Estadísticos		Sistema de control interno efectivo	Administración por resultados
Muestra	Válidos	370	370
	Perdidos	000	000
Media		93,22	94,57
Desviación típica		3,58	3,24

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 2, se pudo observar que el valor promedio (media) de la variable independiente “sistema de control interno efectivo” fue 93,22%, mientras que el promedio de la variable dependiente “administración por resultados” fue 94,57%, indicando un buen promedio para ambas variables. Por otra parte, la desviación típica midió el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso fue 3,58% para la variable independiente y 3,24% para la variable dependiente, lo que hubo alta concentración en los resultados obtenidos.

Tabla 3
Correlación entre las variables

Variabes de la investigación	Indicadores estadísticos	Sistema de control interno efectivo	Administración por resultados
Sistema de control interno efectivo	Correlación de Pearson	100%	88,56%
	Sig. (bilateral)		2,87%
	Muestra	370	370
Administración por resultados	Correlación de Pearson	88,56%	100%
	Sig. (bilateral)	2,87%	
	Muestra	370	370

Interpretación: En la Tabla 3 se midió la relación entre las variables independiente y dependiente, así como también el coeficiente de correlación y el grado de significancia. El valor de la correlación en este estudio investigativo fue igual a 88,56%, indicando una correlación aceptable y directa (positiva). Por otro lado, en función al programa del SPSS se tuvo un valor de significancia (p) igual a 2,87%, el mismo fue menor al margen de error propuesto del 5,00% lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significó que la correlación obtenida para la muestra fue significativa y que dicho valor se debió a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.

Tabla 4
Regresión del modelo: variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Sistema de control interno efectivo Administración por resultados	0	Estadístico

Tabla 5
Resumen del modelo de la investigación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	79,40%	81,10%	75,70%	2,95%

Interpretación: En la Tablas 4 y 5 se presentó el coeficiente de correlación lineal corregido 75,70%, el cual, pese al ajuste que le dio el sistema, significó una correlación aceptable. Además, el modelo proporcionó el coeficiente de determinación lineal explicándose que el 81,10% de la variación total se debió a la variable independiente y el resto se atribuyó a otros factores; además de este instrumento, hubo otros elementos que pudieron incidir en la variable dependiente.

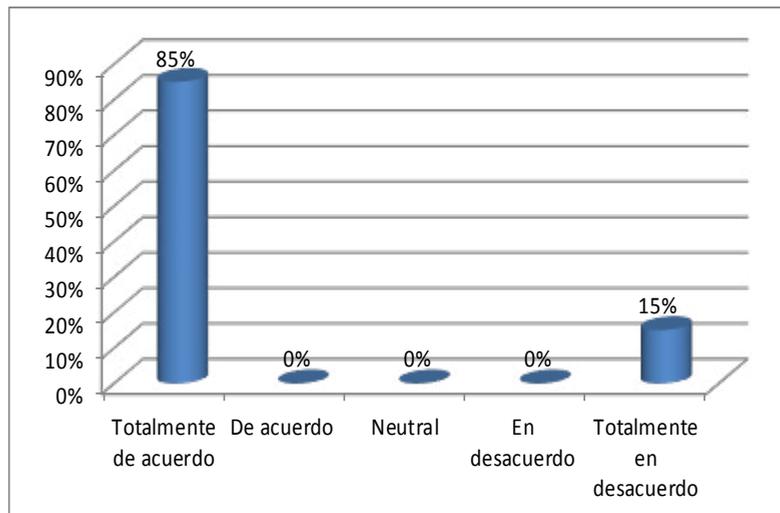
Por otra parte, el modelo presentó el valor del coeficiente de correlación (R) con un 79.40%, significando una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada. Finalmente, presentó el error típico de estimación la cual fue 2,95%, siendo un resultado que favoreció al modelo de investigación desarrollado debido a que estuvo por debajo del margen de error considerado del 5,00%.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 6
El sistema de control interno efectivo influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	315	85,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	55	15,00
Total		370	100,00

Figura 1
El sistema de control interno efectivo influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú



Interpretación: La Tabla 6 y Figura 1 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 85% de los encuestados aceptó que el sistema de control interno efectivo influye favorablemente en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

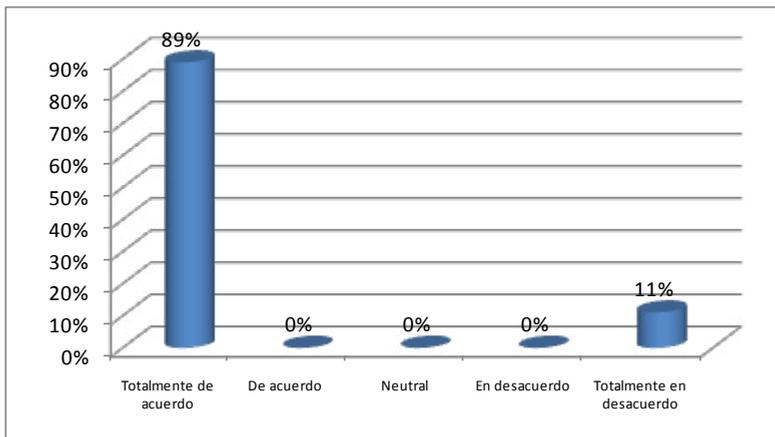
Tabla 7

La sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	329	89,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	41	11,00
Total		370	100,00

Figura 2

La sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

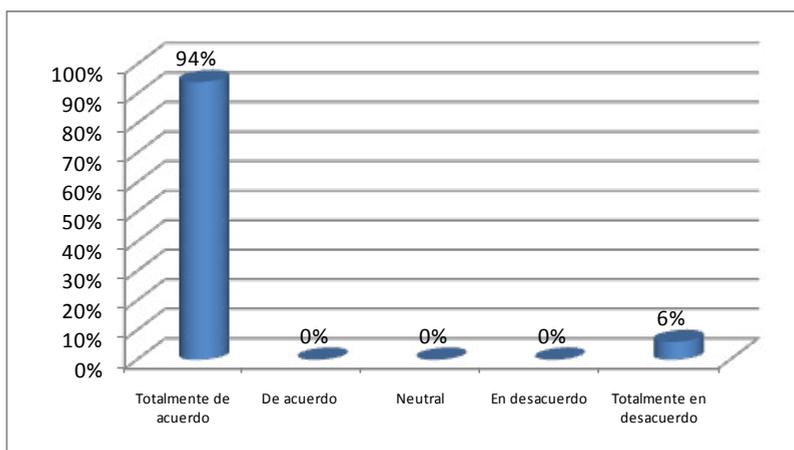


Interpretación: La Tabla 7 y Figura 2 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 92% de los encuestados aceptó que la sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 8
El desarrollo del sistema de control interno efectivo facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6,00
Total		370	100,00

Figura 3
El desarrollo del sistema de control interno efectivo facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

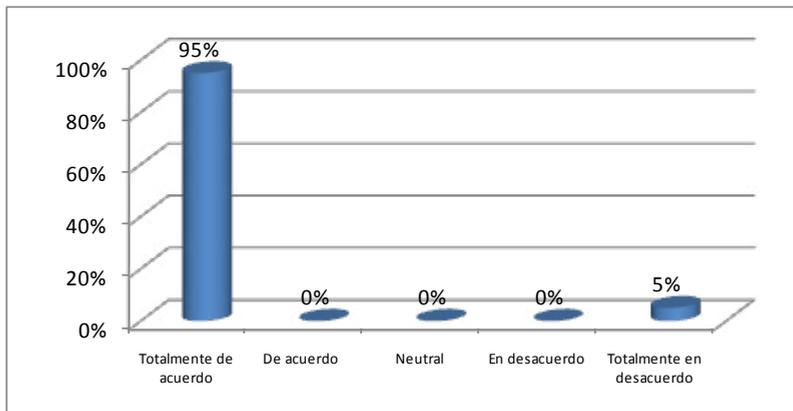


Interpretación: La Tabla 8 y Figura 3 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 94% de los encuestados aceptó que el desarrollo del Sistema de control interno efectivo facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 9
La evaluación del sistema de control interno efectivo influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5,00
Total		370	100,00

Figura 4
La evaluación del sistema de control interno efectivo influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú



Interpretación: La Tabla 9 y Figura 4 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 95% de los encuestados aceptó que la evaluación del sistema de control interno efectivo influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

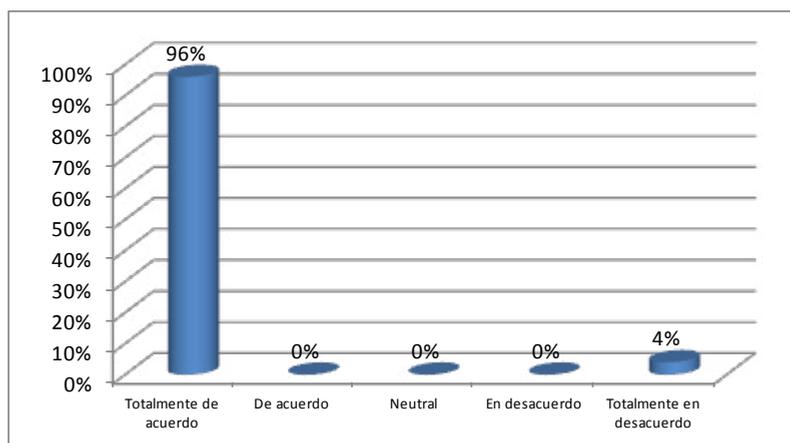
Tabla 10

El control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4,00
Total		370	100,00

Figura 5

El control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú



Interpretación: La Tabla 10 y Figura 5 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 96% de los encuestados aceptó que el control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

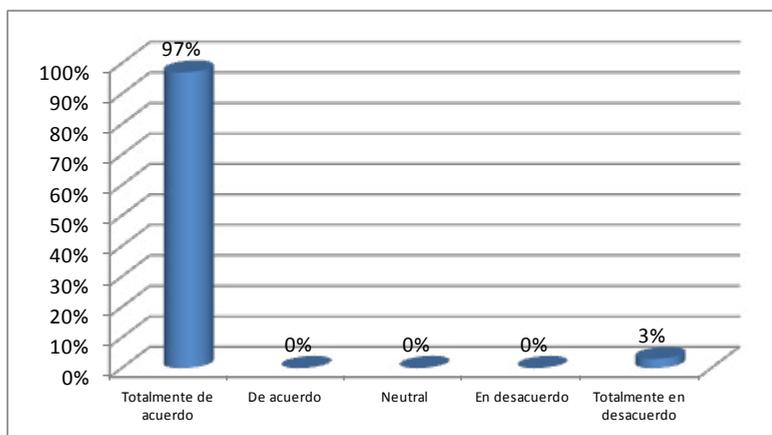
Tabla 11

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú se efectúe de forma correcta y eficiente

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3,00
Total		370	100,00

Figura 6

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú se efectúe de forma correcta y eficiente

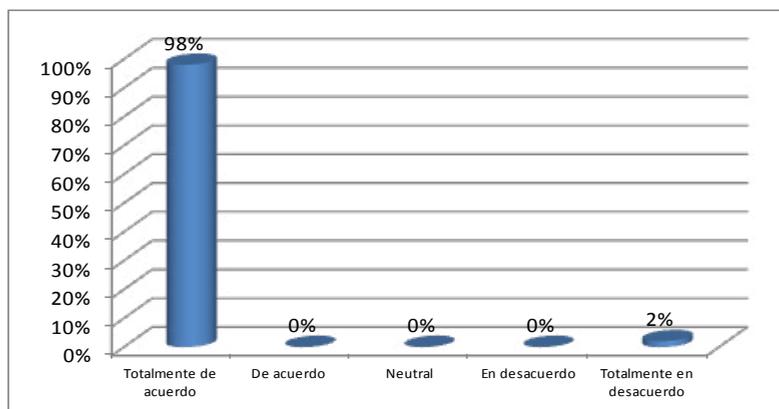


Interpretación: La Tabla 11 y Figura 6 favoreció el modelo de investigación desarrollado, debido a que el 97% de los encuestados aceptó que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú se efectúe correcta y eficientemente.

Tabla 12
Componentes del sistema de control interno efectivo

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2,00
Total		370	100,00

Figura 7
Componentes del sistema de control interno efectivo

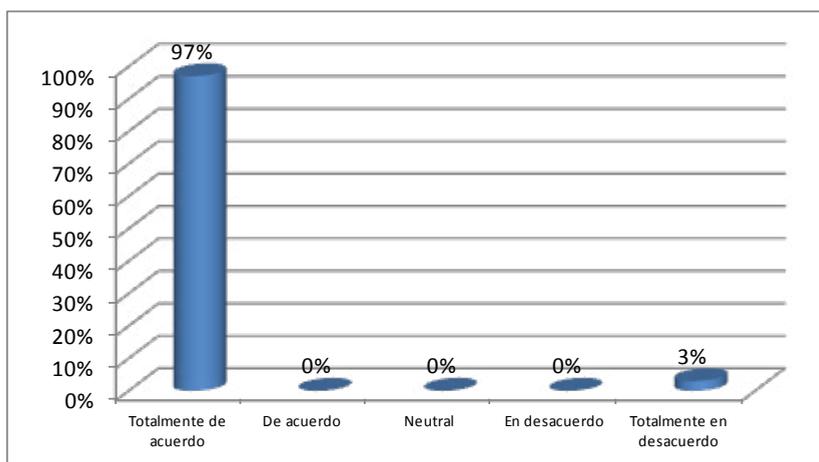


Interpretación: La Tabla 12 y Figura 7 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 98% de los encuestados aceptó que son componentes del sistema de control interno efectivo los siguientes: (i) El ambiente de control; (ii) La evaluación de riesgos; (iii) Las actividades de control gerencial (iv) Las actividades de prevención y monitoreo; (v) Los sistemas de información y comunicación; (vi) El seguimiento de resultados; (vii) Los compromisos de mejoramiento.

Tabla 13
Niveles jerárquicos

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3,00
Total		370	100,00

Figura 8
Niveles jerárquicos

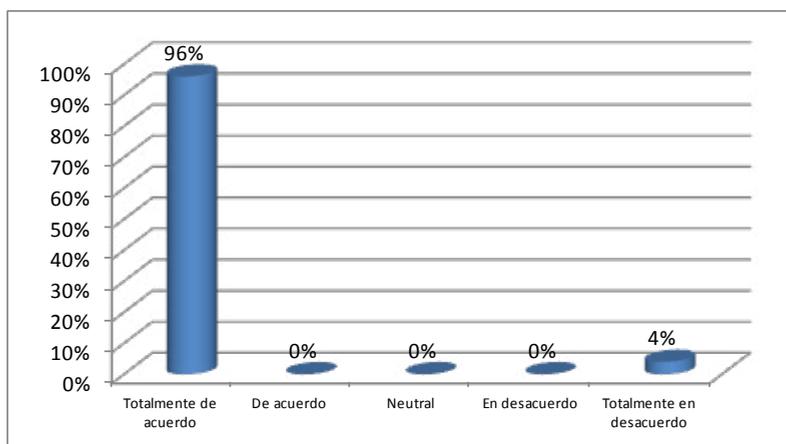


Interpretación: La Tabla 13 y Figura 8 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 97% de los encuestados aceptó que el control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos, los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno efectivo funcione con eficacia, eficiencia y economía en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 14
Evaluación del control interno

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4,00
Total		370	100,00

Figura 9
Evaluación del control interno

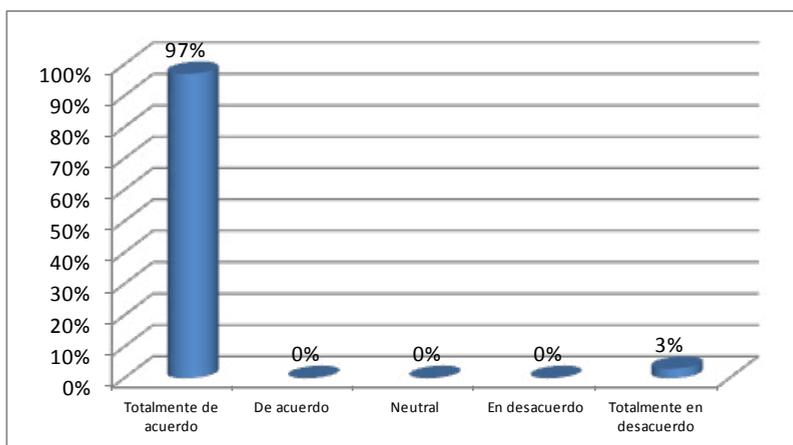


Interpretación: La Tabla 14 y Figura 9 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 96% de los encuestados aceptó que la evaluación del control interno es la estimación del grado de razonabilidad de dicho control en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 15
Retroalimentación del sistema de control

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3,00
Total		370	100,00

Figura 10
Retroalimentación del sistema de control interno

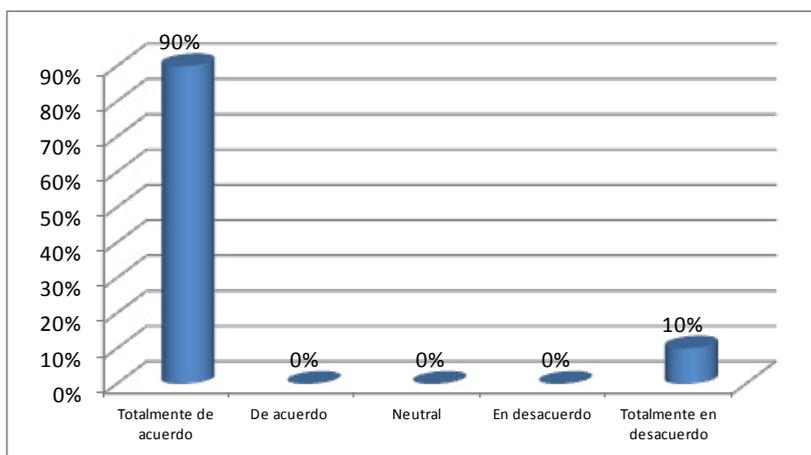


Interpretación: La Tabla 15 y Figura 10 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 97% de los encuestados aceptó que la retroalimentación del sistema de control interno es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 16
Administración por objetivos

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	333	90,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	37	10,00
Total		370	100,00

Figura 11
Administración por objetivos

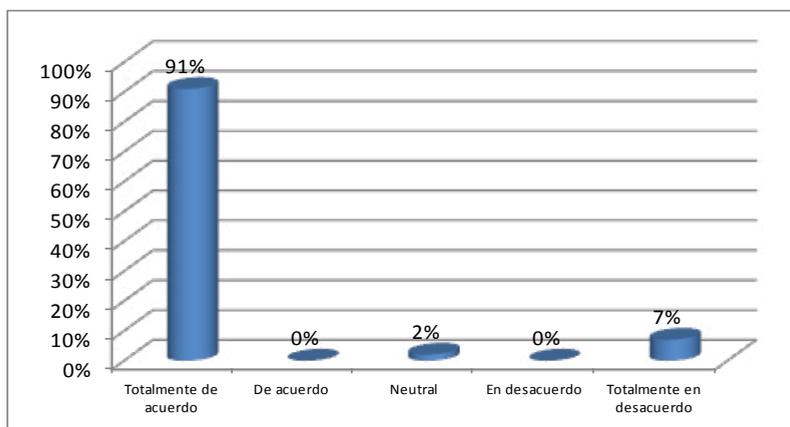


Interpretación: La Tabla 16 y Figura 11 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 90% de los encuestados aceptó que la administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 17
Administración por resultados 1

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	337	91,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	07	2,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	26	7,00
Total		370	100,00

Figura 12
Administración por resultados 1

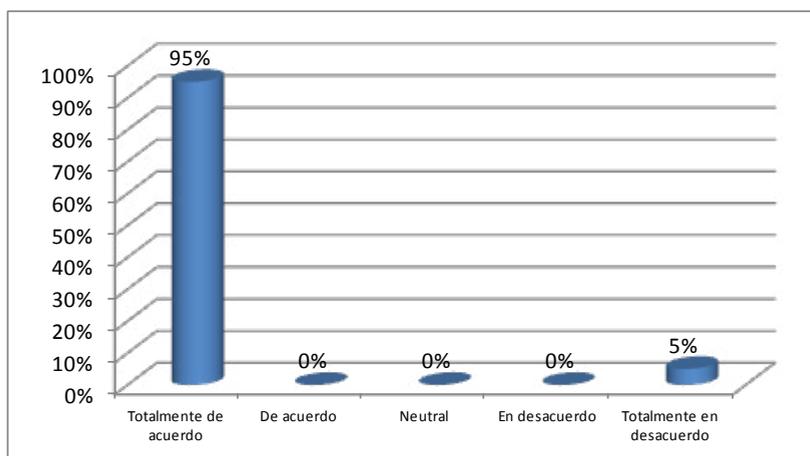


Interpretación: La Tabla 17 y Figura 12 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 91% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 18
Administración por resultados 2

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5,00
Total		370	100,00

Figura 13
Administración por resultados 2

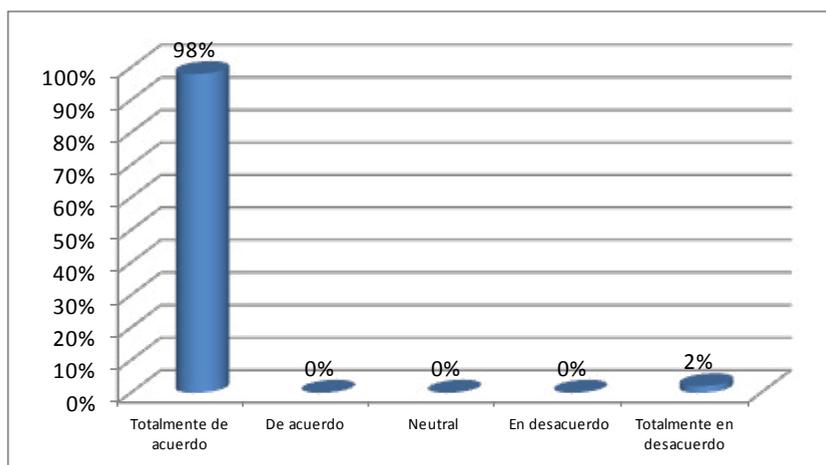


Interpretación: La Tabla 18 y Figura 13 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 95% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la organización estructural y funcional de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 19
Administración por resultados 3

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2,00
Total		370	100,00

Figura 14
Administración por resultados 3

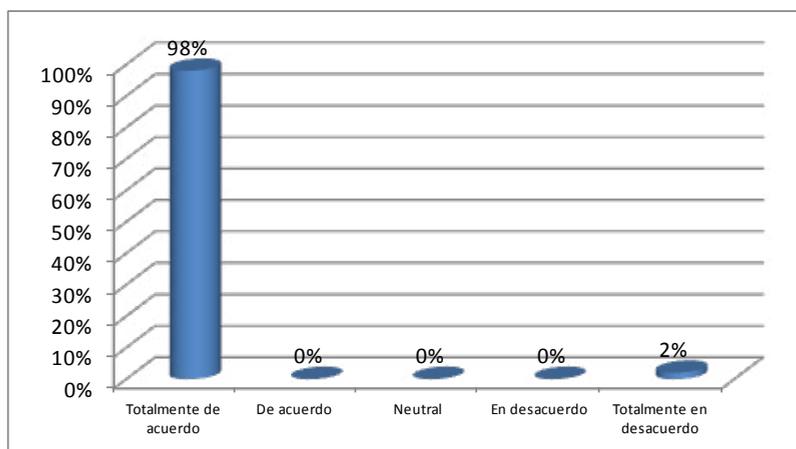


Interpretación: La Tabla 19 y Figura 14 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 98% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 20
Administración por resultados 4

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2,00
Total		370	100.00

Figura 15
Administración por resultados 4

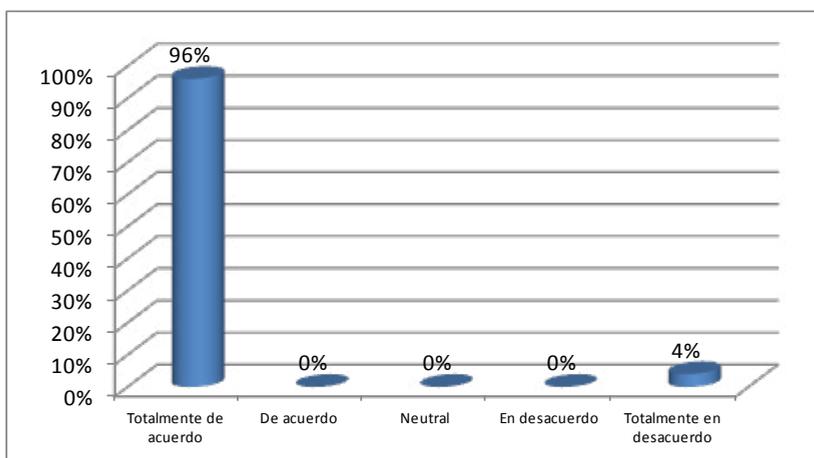


Interpretación: La Tabla 20 y Figura 15 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 98% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 21
Administración por resultados 5

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4,00
Total		370	100,00

Figura 16
Administración por resultados 5

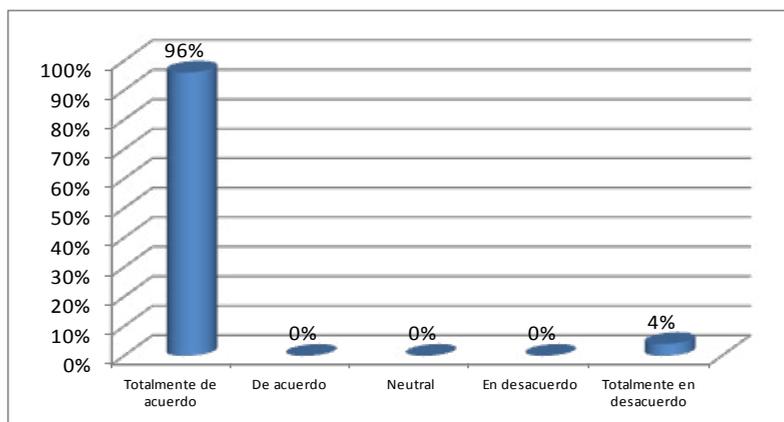


Interpretación: La Tabla 21 y Figura 16 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 96% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 22
Administración por resultados 6

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6,00
Total		370	100,00

Figura 17
Administración por resultados 6

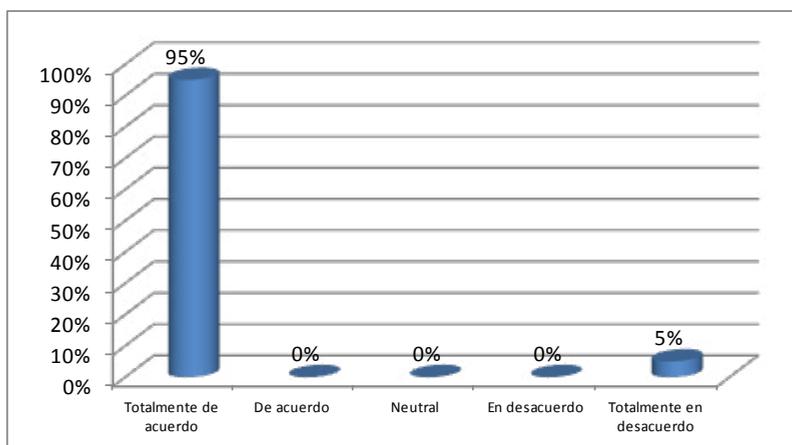


Interpretación: La Tabla 22 y Figura 17 favoreció el modelo de investigación debido a que el 94% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 23
Administración por resultados 7

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5,00
Total		370	100,00

Figura 18
Administración por resultados 7

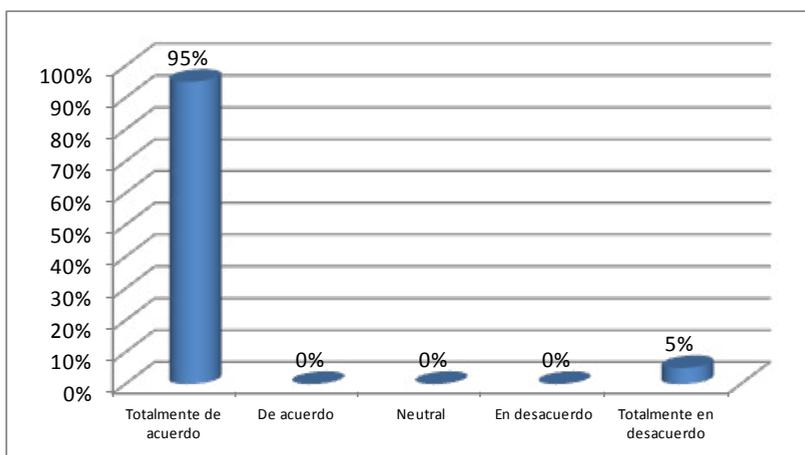


Interpretación: La Tabla 22 y Figura 18 favoreció el modelo de investigación debido a que el 95% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 24
Administración por resultados 8

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5,00
Total		370	100,00

Figura 19
Administración por resultados 8

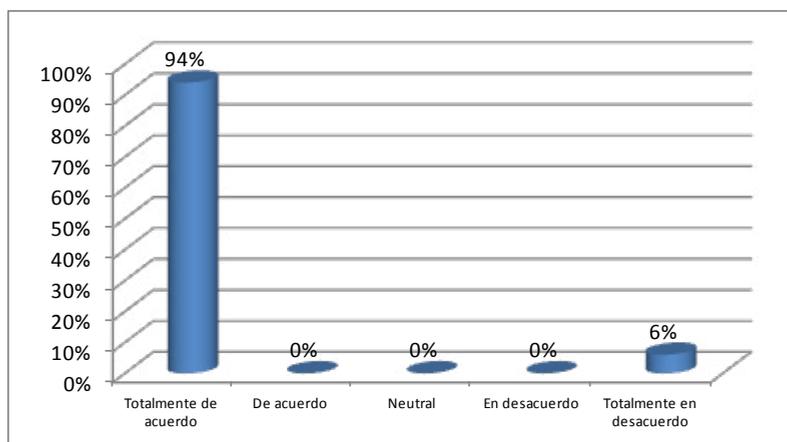


Interpretación: La Tabla 24 y Figura 19 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 95% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Tabla 25
Administración eficiente

NR	Alternativas	Cant.	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94,00
2	De acuerdo	00	00,00
3	Neutral	00	00,00
4	En desacuerdo	00	00,00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6,00
Total		370	100,00

Figura 20
Administración eficiente



Interpretación: La Tabla 25 y Figura 20 favoreció el modelo de investigación desarrollado debido a que el 94% de los encuestados aceptó que la administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- El 85% de los encuestados aceptó que el sistema de control interno efectivo influye de manera favorable en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 89% de los encuestados aceptó que la sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide de manera positiva en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 94% de los encuestados aceptó que el desarrollo del sistema de control interno efectivo facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 95% de encuestados aceptó que la evaluación del sistema de control interno efectivo influye de forma conveniente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 96% de los encuestados aceptó que el control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 97% de los encuestados aceptó que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú se efectúe de manera correcta y eficiente.
- El 98% de los encuestados aceptó que son componentes del sistema de control interno efectivo los siguientes: (i) El ambiente de control; (ii) La evaluación de riesgos; (iii) Las actividades de control gerencial (iv) Las actividades de prevención y monitoreo; (v) Los sistemas de información y comunicación; (vi) El seguimiento de resultados; (vii) Los compromisos de mejoramiento.

- El 97% de los encuestados consideró que el control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos, los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno efectivo funcione con eficacia, eficiencia y economía en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 96% de los encuestados aceptó que la evaluación del control interno es la estimación del grado de razonabilidad de dicho control en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 97% de los encuestados aceptó que la retroalimentación del sistema de control interno, es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos en las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 90% de los encuestados aceptó que la administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 91% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 95% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la organización estructural y funcional de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 98% de los encuestados consideró estima que la administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 98% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

- El 96% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 94% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 95% de los encuestados contestó que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 95% de los encuestados aceptó que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad y por tanto el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.
- El 94% de los encuestados aceptó que la administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú.

Estos resultados concuerdan con los de las investigaciones de LÓPEZ³⁷, PONCE³⁸, HERRERA³⁹ y VEGA⁴⁰, favoreciendo la investigación desarrollada.

37 LÓPEZ. "El control interno en el marco del coso y la administración efectiva", cit.

38 F. PONCE. "Auditoría y control empresarial" (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2010.

39 G. HERRERA. "Control interno para la efectividad empresarial" (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2011.

40 J. VEGA. "Administración eficiente para la optimización de las empresas" (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad de San Martín de Porres, 2010.

A. Conclusiones

1. El sistema de control interno efectivo influye de manera favorable en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú a través de la sinergia, el desarrollo y la evaluación del indicado sistema.
2. La sinergia de componentes del sistema de control interno efectivo incide de manera positiva en la administración por resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú a través del entorno de control en el que las personas cumplen con sus responsabilidades y desarrollan sus actividades. Los directivos dentro de este entorno evalúan los riesgos concernientes al cumplimiento de objetivos determinados. Así mismo, las actividades de control se desarrollan para asegurar que los lineamientos de la dirección se pongan en práctica para hacer frente a dichos riesgos y el seguimiento de los resultados se lleva a cabo mientras el compromiso de mejoramiento institucional se mantiene.
3. El desarrollo del sistema de control interno efectivo facilita la efectividad, eficiencia y economía de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú a través de la ejecución de las actividades de control en cualquier parte de la entidad, en todos sus niveles y en todas sus funciones, tales como: conciliaciones, aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, análisis de resultados de las operaciones, la segregación de funciones y la salvaguardia de activos.
4. La evaluación del sistema de control interno efectivo influye de manera conveniente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima, Perú a través de la aplicación de cuestionarios, flujogramas o evaluaciones de tipo narrativo que permiten determinar las debilidades y amenazas de dicho sistema para realizar los ajustes y regulaciones que facilitan la mejora continua y competitividad institucional.

B. Recomendaciones

1. Los directivos y funcionarios deben tomar la información del sistema para tomar las decisiones más pertinentes que permitan lograr las metas, objetivos y misión institucional mediante el implemento de un sistema de control interno efectivo.
2. Los directivos, funcionarios y todo el personal deberían avocarse a la sinergia de los componentes de un sistema de control interno efectivo antes que tomarlos de otra manera.
3. Los directivos y funcionarios deben disponer la ejecución de todas las actividades de control posibles que permitan tener los resultados institucionales como por ejemplo, aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de resultados de las operaciones, salvaguardia de activos, segregación de funciones, entre otros.
4. Los directivos y funcionarios deben disponer la evaluación de la calidad del rendimiento del sistema mediante actividades continuadas y periódicas o una combinación de ambas como cuestionarios, flujogramas o evaluaciones de tipo narrativo que determinen las debilidades y amenazas del sistema de control interno efectivo para realizar los ajustes y regulaciones que facilite la mejora continua y competitividad institucional.

CAPÍTULO QUINTO

PREDOMINIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LIMA, PERÚ

La presencia de un sistema que controle, pero que además vigile, supervise y coordine el presupuesto que es destinado para beneficiar a un sector, comunidad o nación, no debe ser catalogada como inconveniente, improcedente o incluso inviable. Para países que conforman el continente americano se ha hecho algo natural, aun cuando existen resabios en torno a los comportamientos de algunos funcionarios que no estarían en la disposición de declarar de forma abierta sobre el destino que toma el dinero presupuestado para el logro de determinados objetivos nacionales, regionales o locales.

La existencia de estos mecanismos de gestión para el control del presupuesto es un bien que no solo beneficiaría a un pequeño sector de la comunidad, de igual manera este mecanismo pudiera servir de precedente para algunas experiencias que han sido parte indiscutible de este mal social, el fenómeno de la corrupción que ha traspasado todas las fronteras apoderándose incluso de las nociones más vulnerable de un estado. De acuerdo a QUISPE:

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente, cautelando los sistemas administrativos y operativos contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales⁴¹.

41 FLOR NANCY QUISPE ITO. "El control interno y su influencia en el área de abastecimientos en la unidad de gestión educativa local de Lampa, 2017" (tesis de pregrado), Juliaca, Perú, Universidad Católica los Ángeles, 2018, disponible en [<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2852>], p. 20.

Si bien este parece ser el motivo para la creación de una gestión que controle, vigile o coordine el presupuesto que es puesto en las manos de funcionarios, gestores, promotores, directores, entre otros, no parece estar siendo empleado con los fines para los cuales ha sido diseñado, lo que ha despertado no solo sospechas aparentemente declaradas, sino que para que exista un manejo coordinado del presupuesto es indispensable que sea administrado de manera responsable.

Aun cuando este tipo de método está solo diseñado para el control, tal como se ha mencionado, este mismo es una excelente herramienta de gestión administrativa y gerencial que fortalece y beneficia no solo a las entidades respecto al cumplimiento de metas y objetivos, de igual modo, una gestión es un mecanismo siempre conveniente y oportuno al momento de ofrecer cuentas claras a un determinado público. La gestión de presupuesto en este sentido, es una vía necesaria para el fortalecimiento de una administración de calidad, de igual manera es una excelente estrategia de cambio, una alternativa para el logro de las metas u objetivos que bien se quieran alcanzar. Una gestión en este sentido, no es solamente un recurso que se emplea para coordinar el presupuesto, de igual manera, una gestión de control puede significar a grandes rasgos que los niveles de eficiencia, de eficacia y de satisfacción se están cumpliendo como parte de una agenda cónsona con los tiempos actuales. El gran reto de la mayoría de las organizaciones es precisamente valorar el desempeño de lo que se hace, de lo que se piensa, e incluso de lo que se planifica como parte de esta gestión administrativa.

Un fenómeno que ha dejado de ser extraordinario es la corrupción, se ha vuelto un acontecimiento que, si bien en el pasado era un suceso poco frecuente, ahora parece estar oficializado e incluso institucionalizado debido a diversos factores que suelen favorecerlo, beneficiarlo y hasta volverlo habitual tanto en los pasillos de la administración pública como privada. Este fenómeno, aunque en tiempos pasado estaba asociado más a la administración de poderes públicos que a otros, hoy en día lo vemos en diferentes escenarios. Es por ello que se ha hecho indispensable la aplicación de gestiones que vigilen y coordinen el presupuesto destinado para el logro de objetivos netamente estructurales y de fondo. Sin este debido y hasta responsable mecanismo, las posibilidades de riesgo serían mayores y las consecuencias nefastas, a ratos normales y de difícil compensación.

En la mayor parte de países la responsabilidad de generar estos procedimientos de control y de supervisión le son conferidos habitualmente al Estado, que se encarga de gestionar a través de los diversos organismos públicos destinados para tales fines y objetivos. En algunas situaciones especiales son los ministerios de educación quienes se encargan de llevar a cabo estas acciones, los cuales diseñan las normas y directrices para el control y la evaluación del presupuesto que le es asignado para el logro de sus actividades en el ámbito educativo. Mediante los organismos con competencia en el área administrativa son los que llevan a cabo estas tareas, sin dejar a un lado, claro está, otras que le son competencia, como por ejemplo supervisar que el presupuesto sea entregado a la institución, así como también evaluar los posibles desajustes en el presupuesto, entre otros aspectos con competencia administrativa.

Una gestión administrativa en el ámbito educativo debe enfatizar, así como en las ciencias contables y económicas en la aplicación de teorías económicas, entre ellas definiciones en torno a la eficiencia y la eficacia dentro de su estructura, de allí hasta alcanzar otros niveles que contrarresten las turbias experiencias que se tejieron en el pasado. Aunado a estos la aplicación de estrategias, así como métodos y técnicas obedece en parte a la necesidad irrefragable de estar acorde con los tiempos actuales, en tanto que las ciencias administrativas, así como la gerencia no desestimen el empleo de la gestión de control.

Un nuevo escenario se vislumbra en la gestión administrativa debido a los avances vertiginosos que a diario se construyen, nuevos enfoques, nuevas técnicas, nuevas estrategias de captación, de venta e incluso de ideas, acerca de la gestión pública y del control del presupuesto, también una nueva gestión está emergiendo como parte indiscutible de novedosas acciones que se emprenden adheridas a una dinámica más acorde con los cambios de un mundo global. En este sentido, la gestión de control no es solo el ejercicio de rendición de cuentas sobre lo que se hace o se deja de hacer, de igual manera es un sistema que podría ser empleado para cumplir otras funciones que lejos de supervisar, oriente y forme a los funcionarios que están llevando a cabo diversas actividades dentro de las instituciones.

En términos generales se apunta hacia la configuración de una propuesta que persiga construir desde las bases, la creación de una administración eficiente y eficaz, que responda desde el mismo nivel de

exigencia que pide soluciones reales en tiempo real. Una gestión de control que regule y genere espacios que supervisen las gestiones de directores y de funcionarios. De esta manera, se estaría en vía a un desarrollo promisorio, que más que una vaga idea acerca de la gestión establezca una cultura de la responsabilidad y el deber, aspectos cada día más ausentes de los espacios educativos, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, INÉS. *El nuevo paradigma de la Educación para el siglo XXI*, Organización de los Estados Americanos, 1999, disponible en [<http://www.oei.es/administracion/aguerrondo.htm>].
- BOLÍVAR, ANTONIO. “Justicia social y equidad escolar. Una revisión actual”, en *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, vol. 1, n.º 1, 2012, pp. 9 a 45, disponible en [<https://revistas.uam.es/riejs/article/view/308>].
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. *Marco conceptual del control interno*, Lima, Perú, Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2014.
- DEXTRE FLORES, JOSÉ CARLOS. “Un encuentro con la auditoría gubernamental”, en *Revista Lídera*, n.º 11, 2016, pp. 34 a 38, disponible en [<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16896>].
- ESCUDERO MUÑOZ, JUAN MANUEL. “La educación inclusiva, una cuestión de derecho”, en *Educatio Siglo XXI*, vol. 30, n.º 2, 2012, pp. 109 a 128, disponible en [<https://revistas.um.es/educatio/article/view/153711>].
- FACCHIN SOTO, ESTEFANÍA y ELISABEL RUBIANO ALBORNOZ. “Educación inclusiva: una referencia de investigación en las aulas de práctica docente universitaria”, en *Educere*, vol. 24, n.º 77, 2020, pp. 23 a 36, disponible en [<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/46635/art2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- FERNÁNDEZ HUAMÁN, JHONSON. “Auditoría académica para el fortalecimiento de la calidad educativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú” (tesis de pregrado), Huancayo, Perú, Universidad Nacional del Centro del Perú, 2016, disponible en [<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1599>].
- FLORES, NAYEZKHA y RAFAEL RODRÍGUEZ. “Crecimiento económico y desarrollo humano”, en *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 4, n.º 7, 2011, pp. 55 a 70, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147004>].

- FREIRE, PAULO. *Política y educación*, México, Siglo Veintiuno Editores, 2001.
- GUADALUPE, CÉSAR; JUAN LEÓN, JOSÉ S. RODRÍGUEZ y SILVANA VARGAS. *Estado de la Educación en el Perú*, Lima, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), 2017.
- HERNÁNDEZ CELIS, DOMINGO. *Sistema de control interno para facilitar la gestión gubernamental*, Lima, Perú, FIA-USMP, 2014.
- HERRERA, G. “Control interno para la efectividad empresarial” (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2011.
- HUAYA MAYNAS, JHON CLIVER. “El sistema integrado de administración financiera (SIAFGL) y la gestión financiera-presupuestal en la municipalidad del distrito de Padre Márquez, periodo – 2016” (tesis de pregrado), Pucallpa, Perú, Universidad Privada de Pucallpa, 2017, disponible en [<http://repositorio.upp.edu.pe/xmloi/handle/UPP/158>].
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS - ESPAÑA. *Los nuevos conceptos del control interno*, Madrid, España, Edit. Días De Santos, 2013.
- LÓPEZ, L. “El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva” (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2010.
- LUENGO NAVAS, JULIÁN JESÚS. “La educación como objeto de conocimiento. El concepto de educación”, en MARÍA DEL MAR DEL POZO ANDRÉS (coord.). *Teorías e instituciones contemporáneas de educación*, Madrid, España, Biblioteca Nueva, 2004.
- MEJÍA, MELBA LIDA. “Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados”, en *Scientia et Technica*, vol.2, n.º25, 2004, pp.203 a 208, disponible en [<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7235#:~:text=La%20estructura%20por%20procesos%2C%20conforma,para%20lograr%20el%20objetivo%20eficaz.>].
- MORI CALDERÓN, ROCCIO. “Implementación del sistema de control interno y su eficacia en la gestión contable de la cooperativa de ahorro y crédito del Cercado de Lima” (tesis de pregrado), Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2018, disponible en [<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3844>].
- NIETO MODESTO, DAVID ABEL. “El sistema integrado de administración financiera (SIAF-SP) y la gestión financiera/presupuestal en el sector público en el Perú y Latinoamérica, período 2011-2013” (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad San Martín de Porres, 2014, disponible en [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1120/nieto_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

- PONCE, F. "Auditoría y control empresarial" (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2010.
- QUISPE ITO, FLOR NANCY. "El control interno y su influencia en el área de abastecimientos en la unidad de gestión educativa local de Lampa, 2017" (tesis de pregrado), Juliaca, Perú, Universidad Católica los Ángeles, 2018, disponible en [<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2852>].
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Definición de control*, disponible en [<https://dle.rae.es/control>].
- RENGIFO DAZA, FLOR HERMINIA. "Administración financiera" (tesis de licenciatura), Lima, Perú, Universidad Nacional de La Amazonia Peruana, 2018, disponible en [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/5960/Flor_examen_titulo_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y], p. 16.
- ROBLES ROMÁN, CARLOS LUIS. *Fundamentos de administración financiera*, México, Red Tercer Milenio, 2012.
- ROJAS, M.; L. JAIMES y M. VALENCIA. "Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo", en *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 6, 2018, pp. 1 a 15, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>].
- SCHLEICHER, ANDREAS. "La mejora de la calidad y de la equidad en la educación: retos y respuestas políticas", en *Trasatlántica de Educación*, n.º 1, 2006, pp. 31 a 42, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2346179>].
- TEDESCO, JUAN CARLOS. "Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI", en *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 55, n.º 1, 2011, pp. 31 a 47, disponible en [<https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a01.pdf>].
- TORRES ALDANA, MARIO ALEXIS; YESENIA ELIZABETH VELA DURÁN y VERÓNICA MARGARITA VILLAGRÁN GEORGE. "Modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya al desarrollo de los estudiantes en los centros de formación profesional de la asociación Fe y Alegría El Salvador" (tesis de pregrado), El Salvador, Universidad de El Salvador, 2019, disponible en [<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/20262/>].
- UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 05 . *Reglamento de organización y funciones (ROF)*, 2013, disponible en [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14239/PLAN_14239_2013_ROF_2013.pdf].

Incidencias del sistema de control interno efectivo en la administración por resultados...

VEGA, J. "Administración eficiente para la optimización de las empresas" (tesis doctoral), Lima, Perú, Universidad de San Martín de Porres, 2010.

VERA, P. *Administración financiera gubernamental*, Lima, Perú, Edit. San Marcos, 2014.

VILLACIS RAMÍREZ, ANDREA ESTEFANÍA; SANDRA ELIZABETH PRADO LEÓN, JOSÉ ARMANDO CEDEÑO ÁVILA y LISETH LEONILA MORALES ORTIZ. "Administración, una herramienta de la planificación", en *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, vol. 2, n.º 1, 2018, pp. 737 a 751, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732913>].

LOS AUTORES

NERIO JANAMPA ACUÑA

neriojanampa5@gmail.com

Contador Público por la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; Magíster en Contabilidad con Mención en Contabilidad por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Doctor en Ciencias Contables y Empresariales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Ejerce la docencia universitaria en la Universidad Privada César Vallejo.

ABRAHAM CÁRDENAS SAAVEDRA

abraham.cardenas.saavedra@outlook.com

Licenciado en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; Maestro en Gestión de Alta Dirección por la Universidad Nacional Federico Villarreal; Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Ha ejercido la docencia universitaria en distintas universidades públicas y privadas.

GLADY GUISELLA JANAMPA GÓMEZ

gladys.janampa.gomez@outlook.com

Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Licenciada en Administración Hotelera por la Universidad San Ignacio de Loyola.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en noviembre de 2020

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia