


GESTIÓN

ADMINISTRATIVA EN
UNA UNIVERSIDAD
PÚBLICA

A group of four business professionals (three men and one woman) are gathered around a white conference table in a modern office setting. They are dressed in light blue and white business attire. One woman on the left is holding a stack of papers and looking at them. A man in the center is looking down at the papers. Another man on the right is looking towards the woman with the papers. A woman in the background is standing with her hands clasped. A laptop is open on the table in the foreground.

Angelica María Carrasco Rituy
Cinthia Yessenia Llontop Herrera
Claudia Silene López Vilca
Alex Javier Sánchez Pantaleón
Omer Cruz Caro
River Chávez Santos

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación



Angelica María Carrasco Rituay

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

angelica.carrasco@untrm.edu.pe

<http://orcid.org/0000-0002-2724-4684>

Administradora por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, con experiencia laboral en proyectos de inversión pública e investigación.



Cinthia Yessenia Llontop Herrera

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

<https://orcid.org/0009-0002-7345-3708>

yllontopherrera1@gmail.com

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, con experiencia en el área de planificación estratégica en instituciones públicas.



Claudia Silene López Vilca

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

<https://orcid.org/0009-0000-5188-0026>

7236830461@untrm.edu.pe

Bachiller de la Escuela Profesional de Administración de Empresas – UNTRM con experiencia laboral en la Dirección de Admisión y Registros de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.



Alex Javier Sánchez Pantaleón

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

<https://orcid.org/0000-0001-5708-272x>

alex.sanchez@untrm.edu.pe

Economista por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con grado de Maestro en Gestión Pública y Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad Cesar Vallejo, docente nombrado de la Escuela Profesional de Economía y Coordinador del programa de Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial del Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo (IDED) de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM), con amplia experiencia en docencia universitaria en pregrado y posgrado.



Omer Cruz Caro

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

<https://orcid.org/0000-0001-5664-3222>

omer.cruz@untrm.edu.pe

Ingeniero Agroindustrial por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Maestro en Ingeniería con Mención en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, especialista del Programa de Investigación del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial del Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo (IDED) de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas con experiencia en formulación de proyectos y planes de negocio.



River Chávez Santos

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

<https://orcid.org/0000-0002-3705-8682>

river.chavez@untrm.edu.pe

Administrador por la Universidad Alas Peruanas, con Posdoctorado en Ética y Responsabilidad Social y Derechos Humanos en la Universitat Abat Oliba CEU, Doctor en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo y Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en investigación y Docencia por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, docente nombrado en la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, con experiencia como capacitador en ejecución de obras, coordinador y especialista de monitoreo de programas presupuestales y docencia universitaria.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Angelica María Carrasco Rituay
Cinthia Yessenia Llontop Herrera
Claudia Silene López Vilca
Alex Javier Sánchez Pantaleón
Omer Cruz Caro
River Chávez Santos

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

ISBN: 978-9942-600-54-7
Primera edición 2023

The work was reviewed by academic peers before its editorial process, in case of requiring certification, please request it to: sbores@colloquium-editorial.com.

The production or storage of all or part of this publication, including the cover design, as well as the transmission of the same by any means, whether electronic, chemical, mechanical, optical, recording or photocopying, without the authorization of the copyright holders, is strictly prohibited under the penalties of the law.

Ecuador 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	10
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA	10
CAPÍTULO II.....	17
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO.....	17
2.1. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	17
2.2. Sistema Administrativo de Abastecimiento	26
2.3. Sistema Administrativo de Presupuesto.....	33
2.4. Sistema Administrativo de Tesorería	41
2.5. Sistema Administrativo de Endeudamiento Público.....	50
2.6. Sistema Administrativo de Contabilidad	54
2.7. Sistema Administrativo de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones.....	62
2.8. Sistema Administrativo de Planeación	68
2.9. Sistema Administrativo de Defensa Jurídica	73
2.10. Sistema Administrativo de Control Interno	79
2.11. Sistema Administrativo de Modernización.....	87
CAPÍTULO III	95
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS - UNTRM.....	96
3.1. Objetivo general.....	96
3.2. Objetivos específicos.....	96
3.3. Variables	96
3.4. Tipo y diseño de investigación.....	96
3.5. Población, muestra y muestreo.....	97
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	97
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	97
3.8. Análisis descriptivo	98
3.9. Discusión de resultados	107
3.10. Conclusiones y recomendaciones.....	109
CAPÍTULO IV	113
REFLEXIONES FINALES.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Fundamento de la gestión pública</i>	13
Figura 2. <i>Principios de los servidores públicos</i>	15
Figura 3. <i>Funciones de las oficinas de Recursos Humanos</i>	22
Figura 4. <i>Funciones del MEF</i>	29
Figura 5. <i>Fases del presupuesto público</i>	36
Figura 6. <i>Principios del sistema financiero del Estado</i>	43
Figura 7. <i>Actividades que cumple el Sistema Nacional de Tesorería</i>	44
Figura 8. <i>Funciones del Sistema Administrativo de Tesorería</i>	46
Figura 9. <i>Funciones de la Dirección General de Tesoro público</i>	51
Figura 10. <i>Principios regulatorios</i>	52
Figura 11. <i>Objetivos de la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad</i>	55
Figura 12. <i>Estructura del Sistema Nacional de Contabilidad</i>	56
Figura 13. <i>Funciones de las normas contables internacionales</i>	57
Figura 14. <i>Funciones de los responsables de ejecutar el proceso contable</i>	58
Figura 15. <i>Fases del ciclo de inversiones</i>	64
Figura 16. <i>Niveles de gobierno</i>	69
Figura 17. <i>Articulación de planes estratégicos</i>	71
Figura 18. <i>Atribuciones del Sistema de Defensa Jurídica</i>	75
Figura 19. <i>Principios del Sistema de Defensa Jurídica</i>	75
Figura 20. <i>Objetivos del Sistema de Control</i>	81
Figura 21. <i>Fases de planificación, ejecución y evaluación</i>	82
Figura 22. <i>Ejes transversales</i>	88
Figura 23. <i>Nivel de percepción de estudiantes sobre el servicio (calidad educativa, trámites y atención)</i>	98
Figura 24. <i>Nivel de percepción de estudiantes sobre el equipamiento e infraestructura</i>	99

Figura 25. Nivel de percepción de estudiantes sobre investigación.....	100
Figura 26. Nivel de percepción de estudiantes sobre servicios complementarios.....	101
Figura 27. Percepción de los estudiantes sobre la gestión administrativa en la UNTRM.....	102
Figura 28. Nivel de percepción del personal administrativo sobre la planificación.....	103
Figura 29. Nivel de percepción del personal administrativo sobre la organización	104
Figura 30. Nivel de percepción del personal administrativo sobre dirección.....	105
Figura 31. Nivel de percepción del personal administrativo sobre el control.....	106
Figura 32. Nivel de percepción del personal administrativo sobre la gestión administrativa de la UNTRM-A.....	107

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en el sector público en el Perú constituye un tema fundamental para asegurar la eficiencia, transparencia y el correcto funcionamiento de las instituciones gubernamentales. A través de la planificación estratégica, la propuesta óptima de recursos, la modernización tecnológica y la promoción de una cultura de transparencia, su objetivo primordial radica en garantizar la prestación de servicios de alta calidad a los ciudadanos. Además, busca prevenir la corrupción, fomentar la equidad, estimular la innovación y responder de manera adaptable a las cambiantes exigencias de la sociedad.

Asimismo, la gestión administrativa en las universidades desempeña un papel esencial para asegurar el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas y el logro de sus objetivos académicos y administrativos. Dicha gestión se enfoca en facilitar un entorno propicio para la enseñanza, la investigación y el desarrollo integral de los estudiantes. A través de la coordinación de departamentos académicos y administrativos, la implementación de políticas transparentes, la adaptación de tecnologías modernas y la promoción de la calidad educativa, la gestión administrativa en las universidades busca ofrecer programas educativos de excelencia, impulsar la investigación innovadora y contribuir al crecimiento intelectual y profesional de la comunidad universitaria.

La implementación efectiva de la gestión administrativa en universidades ha demostrado ser un catalizador significativo para su crecimiento. A través de estrategias que abarcan desde la optimización de recursos financieros hasta la mejora de la calidad educativa y la promoción de la investigación, las universidades han sido capaces de expandir sus ofertas académicas, atraer a estudiantes y profesores destacados, establecer colaboraciones internacionales y vinculaciones con la industria, y mejorar su infraestructura tecnológica. La gestión administrativa sólida también ha facilitado la internacionalización de las instituciones, la diversificación de ingresos a través de programas de educación continua y la creación de redes de antiguos alumnos comprometidos, al permitir una toma de decisiones informada y una planificación

estratégica efectiva, la gestión administrativa ha desempeñado un papel fundamental en el éxito y la expansión de las universidades.

La comprensión de la gestión administrativa es fundamental para profesionales de todas las disciplinas, ya que proporciona habilidades esenciales para la toma de decisiones informadas, la optimización de procesos, la eficiencia en el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo, la adaptación al cambio y la mejora continua. Estos conocimientos permiten a los profesionales contribuir de manera más significativa a sus organizaciones al entender cómo operan, cómo asignar recursos de manera efectiva y cómo trabajar en entornos cambiantes, fomentando la productividad y el crecimiento tanto a nivel personal como organizacional.

Es por ello, que el desarrollo de los capítulos del libro es una iniciativa valiosa y relevante como parte de una herramienta educativa y de referencia invaluable para profesionales, administradores, académicos y estudiantes interesados en comprender cómo se manejan y operan la gestión administrativa. Al desarrollar aspectos como la planificación estratégica, la asignación de recursos, la gestión del personal académico y administrativo, la transparencia, la vinculación con la comunidad y otros temas relevantes, este libro proporciona información práctica y teórica para entender la gestión administrativa en el entorno universitario.

Por estas razones, se busca dotar a los recién egresados de carreras de ciencias económicas y administrativas de información primordial para contribuir a su buen desempeño en la gestión pública, enfocándonos en los sistemas administrativos, debido a que son órganos de apoyo que existen en todas las entidades públicas en los diferentes niveles de gobierno. Asimismo, se presentan ejemplos de experiencia profesional en cada sistema, para acercarlos un poco al contexto laboral y real que experimentan en una entidad pública, en este caso, una universidad licenciada. Por otro lado, aparte de la teoría presentada de manera sintetizada, este libro tiene un enfoque de investigación mostrado en el capítulo “Gestión Administrativa en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en Amazonas”, enfocado en un análisis de la percepción de los estudiantes y administrativos respecto de la gestión pública.

GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA

Según la Encuesta Nacional de Hogares (2021), en el territorio peruano existen diversos problemas como, por ejemplo: pobreza, falta de empleo, delincuencia, inseguridad ciudadana, entre otros, y la gestión pública busca solucionar esos problemas; esas palabras pueden sonar comunes cuando hablamos del Estado, pero al introducirnos a este término, debemos tener presente que el Estado ha cambiado durante los últimos años debido a reformas promovidas a nivel internacional. En Perú hoy en día, se busca la modernización mediante la transparencia, el gobierno abierto, la rendición de cuentas, el acceso a la información y el gobierno electrónico (Blass et al., 2022).

La responsabilidad de impulsar la modernización del Estado recae en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros desde el año 2007. Esta entidad actúa como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, con el propósito de estabilizar la economía y reducir el gasto público (Blass et al., 2022).

Pero, ¿qué entendemos por gestión pública? Es un proceso decisional en un contexto complejo y con múltiples actores, que implica la administración de los recursos económicos de una región o país, así como del capital humano que trabaja en las empresas del Estado, con el fin de lograr un manejo adecuado de las políticas y normativas establecidas, de manera que la gestión sea más efectiva (Cruz-Vargas & Díaz-Navarro, 2020).

La gestión pública emplea los recursos necesarios para alcanzar un objetivo colectivo, pero todo se fundamenta en mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos financieros, así como en la coordinación para lograr los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008).

Por otro lado, la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población, mediante la solución de problemas territoriales (IDEA Internacional, 2008). Para ello, se implementan Políticas Públicas. Por ejemplo, ante el problema de la "Discriminación estructural hacia las personas con discapacidad", existe la Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030, aprobada mediante el D.S. 029-2018-PCM. En el Perú, hasta la fecha, se han aprobado 35 Políticas Públicas desde el año 2018 hasta el 2023, y se espera que esta cifra siga aumentando en los próximos años.

Para una gestión efectiva de las Políticas Públicas, resulta imperativo contar con sistemas administrativos sólidos. En este contexto, se presenta el siguiente ejemplo: las empresas suelen estructurarse en diversas áreas o departamentos, cada uno destinado a cumplir una función específica acorde con su propósito. Por ejemplo, una empresa dedicada a la construcción contará con áreas de diseño arquitectónico, construcción, entre otras. Estas áreas principales se complementan con unidades de apoyo, como recursos humanos y presupuesto, que brindan respaldo a las funciones fundamentales. De manera análoga, el aparato estatal opera siguiendo un principio similar. Cada entidad gubernamental se centra en una competencia principal, pero también requiere de órganos de soporte. En este contexto, surgen los 11 sistemas transversales que abarcan todos los niveles de gobierno. El propósito subyacente radica en la estandarización de procesos, ya que resulta ineficiente que diferentes niveles de gobierno manejen aspectos como recursos humanos de manera disímil. Este enfoque busca establecer una base uniforme en la administración pública. Por ejemplo, un gobierno local no debería gestionar los recursos humanos de manera divergente a la del gobierno nacional. En su lugar, la implementación de sistemas administrativos transversales propende a una coherencia y eficiencia en la gestión gubernamental en su conjunto.

Así como en la Gestión Pública se hacen presentes los sistemas administrativos como elementos de apoyo, también emergen los sistemas funcionales, cuyo propósito radica en asegurar el acatamiento de las Políticas Públicas y la participación de diversas entidades gubernamentales. Por lo general, son los ministerios quienes ocupan el papel de entes rectores en estos sistemas, debido a su posición en el Poder Ejecutivo

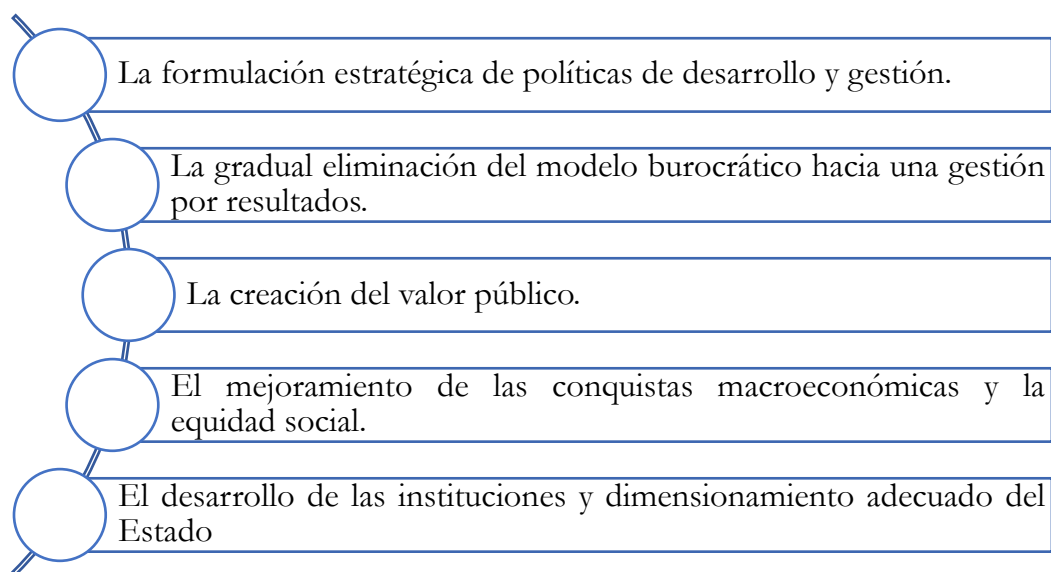
y a su ámbito de competencia nacional. Esta característica les permite ejecutar las Políticas Públicas con eficacia. Un ejemplo destacado es el Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y al Adolescente, así como el Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, entre otros sistemas presentes en áreas como agricultura, salud, transporte, turismo, energía, y más (Vizcarra et al., 2020). Estos sistemas constituyen mecanismos estructurados que engloban múltiples entidades gubernamentales con el propósito de coordinar sus esfuerzos y recursos en la dirección de objetivos comunes. De esta manera, se busca optimizar la implementación y supervisión de las Políticas Públicas, asegurando una gestión más eficiente y efectiva de los recursos estatales en beneficio de la sociedad.

En la actualidad, en el contexto peruano, la gestión pública ha evolucionado hacia un enfoque descentralizado y orientado a la obtención de resultados concretos. Este nuevo paradigma ha dejado atrás el modelo burocrático que se basaba en la estructura de subordinación jerárquica. La transformación tiene como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de la población a la que sirve. En este contexto, se ha trabajado para desarrollar servicios de mayor calidad que respondan eficazmente a las demandas de la sociedad. Para garantizar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos financieros, se han establecido sistemas de control. Estos sistemas no solo procuran asegurar la rendición de cuentas, sino también promover la claridad en la asignación y utilización de los recursos públicos (IDEA internacional, 2008).

Esta transición en la gestión pública se sustenta en la figura 1, que representa visualmente los componentes clave de este nuevo modelo de gestión descentralizada y orientada a resultados. Esta figura actúa como una herramienta visual que facilita la comprensión de cómo se estructura y opera este nuevo enfoque, enfocado en el bienestar de la población y la optimización de los recursos estatales.

Figura 1

Fundamento de la gestión pública



Al discutir la descentralización, resulta fundamental entender la estructura del Estado. En el caso de Perú, se distinguen claramente tres poderes independientes: el poder ejecutivo, responsable de hacer cumplir las leyes; el poder legislativo, encargado de crear, modificar o revocar leyes; y el poder judicial, cuya función primordial es administrar la justicia imparcialmente. Además de estos poderes, existen otros organismos vinculados a cada uno de ellos, que amplían su capacidad de acción y ejecución de actividades. Entre estos organismos se encuentran los órganos de control, que incluyen entidades como Osiptel (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones), Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería) y Sunass (Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento), por nombrar algunos ejemplos (Escalante, 2015).

La presencia de estos órganos de control refleja la importancia de supervisar y regular diversos sectores y áreas críticas para el desarrollo del país. Estos entes contribuyen a garantizar la eficiencia, transparencia y equidad en actividades que abarcan desde las telecomunicaciones hasta la energía y el saneamiento. Al operar bajo la estructura de los poderes principales, estos órganos fortalecen la gobernanza y la rendición de cuentas en las áreas en las que tienen jurisdicción, contribuyendo así a una gestión más efectiva y equitativa de los recursos y servicios públicos.

Es esencial considerar que la descentralización se revela como una necesidad imperante para el Estado, dado que los países con estructuras descentralizadas suelen lograr los resultados más positivos en ámbitos económicos, políticos y sociales. Este enfoque implica la transferencia de funciones a niveles de gobierno regionales y locales (Escalante, 2015). En Perú, esta dinámica ha estado en marcha desde 2001 a través de la Ley de Reforma Constitucional sobre Descentralización. Dicha ley establece la creación de regiones, les otorga autonomía política y administrativa, y detalla los recursos económicos asignados para el ejercicio de sus funciones (Vizcarra et al., 2020).

No obstante, más allá de la descentralización, es fundamental que los países posean Estados eficaces y fiables para fomentar el desarrollo, especialmente en naciones latinoamericanas donde la pobreza y la corrupción tienen una presencia significativa. En esta dirección, se introduce la gestión por resultados como una estrategia primordial. Este enfoque busca catalizar la transformación de las instituciones públicas y moldear la conducta del sector público en general (González, 2011). La gestión por resultados representa un vehículo esencial para optimizar el desempeño gubernamental, garantizar la eficacia de los recursos y fomentar la confianza en las instituciones estatales, elementos cruciales para avanzar hacia un desarrollo más equitativo y sostenible en contextos marcados por retos socioeconómicos.

La gestión por resultados en el ámbito de la gestión pública se define como "un conjunto de principios, procesos y herramientas que guían las decisiones y acciones del sector público hacia la mejora de indicadores de desarrollo" (IDEA internacional, 2008). Su esencia radica en maximizar los logros con la asignación eficiente de recursos y la obtención de resultados óptimos. A diferencia del enfoque burocrático, caracterizado por su rigidez procedimental y la centralización de decisiones, la gestión por resultados busca una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la administración pública. Este enfoque promueve la eficiencia y eficacia en la ejecución de políticas y programas gubernamentales. Se fundamenta en la idea de que los resultados tangibles y medibles son esenciales para evaluar el desempeño y el impacto de las iniciativas gubernamentales en la sociedad. A través de la gestión por

resultados, se busca alinear los esfuerzos con objetivos claros y cuantificables, lo que permite tomar decisiones informadas y enfocadas en el logro de metas específicas.

Es esencial comprender que el funcionamiento del Estado se basa en la ejecución de sus funciones, llevadas a cabo por sus funcionarios y servidores públicos. Estos individuos asumen un conjunto de actividades, operaciones y tareas que abarcan aspectos jurídicos, políticos y técnicos. Estas acciones deben estar alineadas con el enfoque de la gestión por resultados, que busca maximizar los logros y la eficiencia en el ámbito gubernamental. Además, en este contexto, se establecen principios que guían el comportamiento y el pensamiento de los servidores públicos. Estos principios reflejan valores fundamentales que deben ser observados en su actuar. Estos valores suelen ser reflejados en códigos de conducta, ética y normativas internas que orientan la labor de los servidores públicos en la dirección de una administración transparente, justa y efectiva.

La "Figura 2" proporciona una representación visual de estos principios y valores que rigen la conducta y las acciones de los servidores públicos. Esta figura visual puede actuar como un recordatorio visual de los estándares que deben seguirse en la prestación de servicios públicos y la toma de decisiones en consonancia con la misión y objetivos del Estado.

Figura 2

Principios de los servidores públicos



GESTIÓN

ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

CAPÍTULO II

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO

En el presente capítulo se desarrolla a detalle los sistemas administrativos en el sector público peruano.



- Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos
- Sistema Administrativo de Abastecimiento
- Sistema Administrativo de Presupuesto
- Sistema Administrativo de Tesorería
- Sistema Administrativo de Endeudamiento Público
- Sistema Administrativo de Contabilidad
- Sistema Administrativo de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones
- Sistema Administrativo de Planeación
- Sistema Administrativo de Defensa Jurídica
- Sistema Administrativo de Control Interno
- Sistema Administrativo de Modernización



CAPÍTULO II

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO

2.1. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

¿Quiénes son los activos más valiosos dentro de una entidad? ¿Quiénes son aquellos que posibilitan el alcance de las metas y objetivos institucionales? ¿De qué manera se realiza el reclutamiento, la selección y la contratación de los talentos más destacados? (Armijos et al., 2019).

Para responder a las interrogantes enunciadas en el acápite anterior, debemos tener en cuenta que, en la actualidad la gestión de personas ha adquirido una importancia fundamental en el contexto de las organizaciones, tanto privadas como públicas. Las personas son el elemento central que impulsa el funcionamiento y el éxito de cualquier entidad, ya que son quienes aplican su conocimiento, habilidades y creatividad para lograr los objetivos institucionales. En línea con lo planteado por Armijos et al. (2019), el valor de las personas ha trascendido en el sentido de que ya no se las considera simplemente como recursos intercambiables, sino como individuos únicos y fundamentales. A medida que la tecnología avanza y las máquinas desempeñan un papel cada vez más importante en ciertas tareas, el valor de las personas radica en sus capacidades cognitivas, su capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y colaborar de manera creativa.

En el sector público, se persigue la modernización de la gestión estatal, centrándose en la orientación del servicio hacia los ciudadanos. Para lograr este propósito, las personas juegan un papel fundamental (Vizcarra et al., 2020). A partir de este punto, podemos adentrarnos en el Sistema Nacional de Recursos Humanos.

2.1.1. Punto de partida

¿Alguna vez te has cuestionado cómo una persona obtuvo empleo en una institución específica? ¿Por qué no todos los empleados reciben los mismos beneficios? Cuando completamos nuestra educación universitaria o técnica,

todos aspiramos a ingresar al mundo laboral para aplicar nuestros conocimientos. Con el objetivo de lograrlo, muchos de nosotros exploramos diferentes sitios web en busca de convocatorias laborales. En este proceso, nos encontramos con términos como "contratos por 276", "CAS", "servicio civil", entre otros; términos que pueden resultar ajenos debido a que las convocatorias laborales suelen requerir experiencia laboral, la cual acumulamos durante los últimos ciclos de estudio. Por consiguiente, solemos mantenernos indiferentes respecto a las distintas modalidades de empleo en el sector público.

Estos aspectos están regidos por el Sistema Nacional de Recursos Humanos, el cual, de acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021), establece la normativa, los recursos y los procedimientos para la gestión de los recursos humanos en todas las entidades públicas.

Cada sistema administrativo posee una entidad central, y en este contexto, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) desempeña ese papel. Fue creada a través del Decreto Legislativo N° 1023 y está facultada para ejercer funciones normativas, de supervisión, sanción, intervención y resolución de disputas (Vásquez et al., 2016). SERVIR tiene como objetivo primordial mejorar el servicio ofrecido a la población por parte de los colaboradores, en consonancia con la Ley del Servicio Civil (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021).

Pero, ¿en qué consiste la Ley del Servicio Civil N°30057? El nuevo régimen laboral establece criterios para el ingreso, desempeño y cese en el servicio civil, con el objetivo principal de elevar la eficacia y eficiencia de las instituciones públicas (Ley del Servicio Civil N° 30057, Art. 1 y 2, 2013). Esta reforma busca la implementación de un sistema de méritos en la ocupación de cargos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios públicos. Asimismo, se compromete a mejorar los ingresos económicos, asegurar la estabilidad laboral y fomentar el desarrollo profesional en la administración pública. Es importante resaltar que este régimen es de carácter voluntario, requiriendo que los trabajadores presenten su postulación para acceder al mismo. En resumen, este enfoque tiene como propósito principal "mejorar las

condiciones laborales de los funcionarios públicos a través del reconocimiento del mérito", lo que contribuirá a organizar el proceso de contratación en el ámbito estatal (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Tal como se ha mencionado previamente, al buscar oportunidades de empleo en el ámbito público, es común encontrarse con una variedad de regímenes laborales. Uno de estos regímenes es el denominado "régimen laboral 276", el cual está destinado a personas que forman parte de la carrera administrativa. Específicamente, este régimen abarca a individuos que prestan sus servicios en instituciones gubernamentales, excluyendo a cargos políticos, de confianza, colaboradores de empresas estatales, así como a miembros de las fuerzas armadas y policiales. El régimen 276 garantiza estabilidad en el empleo y categoriza a los trabajadores en tres grupos distintos: profesional, técnico y auxiliar. Los individuos afiliados al régimen 276 han sido seleccionados a través de un concurso público basado en el mérito, en el cual se evalúan tanto las competencias como los requisitos mínimos asociados al puesto al que aspiran (Decreto Legislativo N° 276, Art. 2, 4, 9 y 15, 2018).

¿Cómo puedo ser parte de la 276?; tomando el ejemplo de Adriana, una contadora que se encontró con una convocatoria bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 en el sitio web del Servicio Nacional del Empleo y Talento Humano, específicamente para la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas a continuación, se presenta una reescritura mejorada de la situación:

Adriana, una profesional en contabilidad, descubrió una convocatoria laboral en la página web del Servicio Nacional del Empleo y Talento Humano. Esta convocatoria estaba bajo el amparo del Decreto Legislativo N° 276 y era destinada a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Al revisar el perfil requerido para el puesto de "Especialista de Abastecimiento", Adriana verificó que cumplía con todos los requisitos solicitados. Cabe resaltar que, debido a su experiencia previa de tres años desempeñando funciones relacionadas con dicho puesto, se encontraba bien calificada para postular. Siguiendo este proceso, Adriana decidió presentar su

postulación y pasó exitosamente por dos fases. En la primera fase, conocida como la etapa de convocatoria, entregó su expediente en formato físico a la oficina de la Unidad de Recursos Humanos de la institución. Posteriormente, en la segunda fase, que se denomina etapa de selección, su currículum fue evaluado minuciosamente, y se examinaron sus conocimientos. Además, participó en una entrevista personal conforme a las bases establecidas por la convocatoria. Al concluir el proceso del concurso, Adriana alcanzó los puntajes más altos en cada etapa de evaluación. Como resultado de su desempeño destacado, logró obtener la máxima puntuación y se le otorgó la oportunidad de ingresar al puesto de "Especialista de Abastecimiento". En esta situación, Adriana demostró cómo el proceso de selección basado en méritos del régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 puede brindar a los profesionales la posibilidad de acceder a puestos de trabajo en instituciones públicas a través de un proceso riguroso y equitativo.

Otro régimen laboral que merece mención es el de Contratación Administrativa de Servicios N° 1057, comúnmente abreviado como CAS. En este sistema contractual, los trabajadores no están vinculados a la carrera administrativa y sus contratos no son de duración indefinida. No obstante, en ciertos casos, dichos contratos pueden ser sujetos de renovación, tanto para cubrir reemplazos como en situaciones indefinidas, de acuerdo a las disposiciones de cada entidad correspondiente (Decreto Legislativo N° 2057, Art. 2, 3 y 5, 2008).

¿Cómo puedo obtener una plaza CAS? Un caso ilustrativo es el de Segundo, quien, aunque carece de formación profesional, ha acumulado experiencia como conductor. Dada su búsqueda de oportunidades laborales, exploró la página web "Convocatorias de Trabajo 2023 Perú". En esta plataforma, ubicó una oferta laboral de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN), que precisaba a alguien con educación secundaria completa para desempeñar el rol de conductor durante un período de tres meses. Las bases de la convocatoria proporcionaron detalles exhaustivos acerca de los requisitos que debían cumplirse. Esto

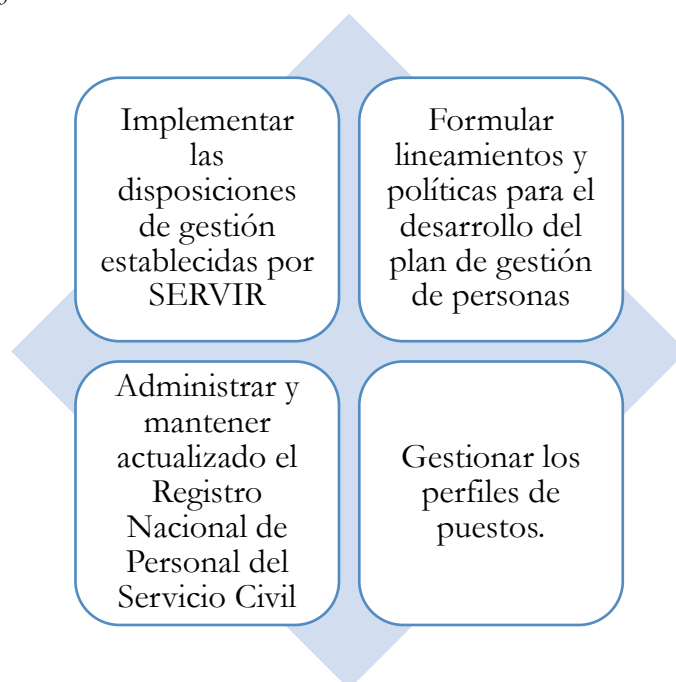
englobaba el perfil requerido para el puesto, las cualidades esenciales para el desempeño del rol, las condiciones intrínsecas del contrato, el cronograma y las fases del proceso de selección, así como los procedimientos de evaluación, entre otros aspectos esenciales. Basado en esta información, Segundo tomó la decisión de presentar su candidatura para la oportunidad de empleo.

¿Te has preguntado cómo funciona el Sistema Administrativo de Recursos Humanos en una institución pública, ya sea en una Municipalidad, en una Universidad u otra institución? Todas las instituciones suelen contar con una Oficina de Recursos Humanos, encabezada por un directivo. Sin embargo, si el número de empleados en la entidad es inferior a 80, es posible que el líder de otro departamento asuma, de manera adicional, las responsabilidades propias del área de Recursos Humanos (Vásquez et al., 2016). Es importante tener en cuenta que las oficinas de Recursos Humanos se dividen en dos categorías: A y B. Las instituciones de tipo A son aquellas que poseen personalidad jurídica, mientras que las de tipo B son entes descentralizados, como proyectos establecidos conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público (Vásquez et al., 2016).

Como se mencionó en párrafos anteriores, SERVIR es la entidad encargada de establecer los procedimientos, incluyendo las funciones que deben cumplir las Oficinas de Recursos Humanos, ya sea a nivel nacional, regional o local. Todas estas oficinas desempeñan las mismas funciones, como se ilustra en la Figura 3 a continuación:

Figura 3

Funciones de las oficinas de Recursos Humanos



2.1.2. Caso práctico de la Unidad de Recursos Humanos en una Universidad Pública

Con el propósito de comprender los elementos esenciales de la Unidad de Recursos Humanos en una universidad pública, se condujo una entrevista en profundidad. Este proceso se desarrolló en las instalaciones físicas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, previamente coordinado y autorizado para asegurar la integridad del estudio. Por motivos de confidencialidad, el nombre del entrevistado se preservará de forma anónima.

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El objetivo primordial de la Unidad de Recursos Humanos es fomentar un clima organizacional positivo en el cual los colaboradores se sientan cómodos en su entorno laboral. Por tal razón, se mantiene una coordinación estrecha con todas las áreas de la entidad, garantizando condiciones laborales apropiadas que contribuyan a un rendimiento efectivo. Además, se asegura el cumplimiento de los plazos de pago estipulados por el Ministerio de Economía

y Finanzas para las entidades públicas, con el propósito de evitar contratiempos con el personal. Esto es especialmente importante ya que numerosos colaboradores cuentan con préstamos y deben realizar pagos en fechas específicas.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en la gestión institucional?

La Unidad de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental al gestionar el talento humano, ya que cuando los colaboradores se encuentran comprometidos y conectados con los objetivos institucionales, su desempeño laboral se vuelve más eficiente.

¿Cuáles son las funciones principales de su área?

- Brindar asesoramiento a la Alta Dirección en lo que respecta a la gestión del personal administrativo.
- Actualizar los documentos de gestión según los plazos establecidos por el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) Provisional del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa actual, con el propósito de emitir comunicados e informar a los colaboradores.

Si se presentaran inconvenientes para realizar sus funciones ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

En caso de que surgieran contratiempos en la Unidad de Recursos Humanos que dificultaran el control de la asistencia de docentes y personal administrativo, ello tendría un impacto negativo en la gestión institucional. Esto podría resultar en desorganización en términos de supervisión y procesamiento de pagos. Además, la Unidad de Recursos Humanos lleva a cabo visitas sorpresa para asegurarse de que los colaboradores estén cumpliendo con su horario laboral.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área?

La Unidad de Recursos Humanos a menudo enfrenta el desafío más recurrente de abordar las actitudes negativas del personal, derivadas de los descuentos por retrasos tanto de docentes como de personal administrativo. Esto se debe a que, en muchas ocasiones, las justificaciones presentadas no son válidas.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

En la Unidad de Recursos Humanos, se identifica la necesidad de implementar un sistema digital que agilice el proceso de solicitud de papeletas de salida. Por ejemplo, cuando un colaborador requiere un permiso para asuntos médicos o situaciones personales de urgencia, el procedimiento actual implica que el colaborador deba visitar físicamente esta área para gestionar su papeleta, y luego obtener la firma de su supervisor directo. Esto resulta en un retraso en el trámite debido a los pasos manuales involucrados.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

Para abordar el problema relacionado con el sistema y archivo digital, la Unidad de Recursos Humanos llevó a cabo las gestiones necesarias en colaboración con la Dirección General de Administración, con el propósito de adquirir el sistema de archivo digital.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área?

Se requiere personal con experiencia general no inferior a cuatro años, tanto en el sector público como en el privado. Además, es necesario que cuenten con al menos 2 años de experiencia específica en la gestión de equipos de trabajo.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área?

- Capacitaciones relacionadas con la legislación laboral.
- Capacitación en temas relacionados con SERVIR

- Capacitaciones en ética y sistemas administrativos.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área?

En la Unidad de Recursos Humanos, la rotación del personal se lleva a cabo mediante un acuerdo mutuo entre el servidor, el departamento de origen y el departamento de destino. Sin embargo, hasta el momento, no se ha realizado una rotación frecuente de personal en el transcurso de esta gestión.

2.2. Sistema Administrativo de Abastecimiento

¿Cómo se llevan a cabo las adquisiciones estatales? ¿De qué manera se obtienen los suministros de oficina por parte de los administrativos? ¿Quién es responsable de llevar a cabo las licitaciones de obras? ¿Cómo procede la DIRESA para adquirir medicamentos cuando se agota su inventario? ¿Cuál es el proceso de compra de pizarras interactivas en una universidad pública?

Para abordar las preguntas planteadas en la sección anterior, es esencial considerar que las instituciones requieren no solo personal, sino también otros recursos como materiales, equipamiento y servicios esenciales. Estos factores aseguran la continuidad de las operaciones administrativas (Zapata y Hernández, 2014). A partir de este punto, podemos adentrarnos en el estudio del Sistema Nacional de Abastecimiento.

2.2.1. Punto de partida

Cuando eras estudiante universitario, quizás te preguntaste cómo se adquirieron las carpetas en las que te sentabas para tus clases. ¿Las compras estatales se realizan de manera similar a las compras personales? Estos temas son dirigidos por el Sistema Nacional de Abastecimiento, que establece los principios, procedimientos, técnicas e instrumentos para proveer bienes, servicios y obras a través de la Cadena de Abastecimiento Público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). Sin embargo, ¿qué significa realmente "cadena de Abastecimiento Público"? Se refiere a todas las actividades desde la planificación hasta la disposición final del bien o servicio, que contribuyen a alcanzar los resultados de las entidades públicas (Decreto Legislativo N° 1439, Art. 4, 2018).

En todo sistema administrativo, existe una entidad reguladora, y en este caso, se trata de la Dirección General de Abastecimiento, la cual establece normativas y procedimientos para las operaciones en la cadena de abastecimiento en las instituciones públicas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

El ente encargado de supervisar el cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado N°30225 en las instituciones públicas es el OSCE (Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado), con el propósito de fomentar prácticas óptimas en la contratación de bienes, servicios y obras (Decreto Legislativo N° 1439, Art. 7, 2018).

El OSCE asume la responsabilidad de supervisar los procedimientos de contratación, suspender procesos y alertar a la Contraloría General de la República acerca de signos de perjuicio económico para el Estado (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2023). Esta entidad se enfrenta a la corrupción relacionada con la sobrevaloración de precios en licitaciones y adquisiciones públicas. En ocasiones, durante los procesos se presentan prácticas desleales que conducen a la elección de empresas menos eficientes como ganadoras (Marca y Escobar, 2015), y un ejemplo destacado es el conocido caso de corrupción "Lava Jato".

Sin embargo, ¿dónde se publican los procesos de compras públicas que exceden las 8 UIT? Existe un sistema electrónico para las contrataciones del Estado conocido como SEACE, que puede ser utilizado por proveedores, la Contraloría, los administrativos de la ODCE y la prensa. A través del SEACE, se difunden las tres fases del proceso: actos preparatorios, selección y ejecución contractual (Escuela de Gobierno y Gestión Pública, 2016).

¿Y qué ocurre con las compras que tienen un valor inferior a 8 UIT? Este tipo de adquisiciones se llevan a cabo a través de la página web de Perú Compras, siguiendo el modelo de acuerdo marco. En este proceso, varios proveedores participan y ofrecen sus productos en catálogos electrónicos, y luego se selecciona entre ellos. Además, se establecen parámetros y condiciones que determinan los montos mínimos para la contratación. Por ejemplo, para comprar impresoras según el acuerdo marco EXT-CE-2021-6, el monto mínimo es de S/4,600.00.

Si la compra tiene un valor inferior a los montos mínimos establecidos por Perú Compras, la entidad tiene la alternativa de adquirir los bienes

directamente bajo las disposiciones de la Ley de Contrataciones (Central de Compras Públicas, 2022).

Este sistema administrativo se compone de la Programación Multianual de bienes, servicios y obras esenciales para una entidad, la cual se lleva a cabo mediante el Cuadro Multianual de Necesidades (Decreto Legislativo N° 1439, Art. 12, 2018). ¿Pero qué entendemos por cuadro multianual de necesidades? Se trata de un instrumento que detalla la planificación de requerimientos prioritarios (bienes, servicios y obras) identificados por la institución pública para un período de tres años (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

Otro de sus componentes es la gestión de adquisiciones, la cual abarca las actividades y procedimientos para obtener bienes, servicios y obras con el propósito de contribuir al logro de los resultados de la entidad (Decreto Legislativo N° 1439, Art. 16, 2018). Asimismo, forma parte de este sistema la Administración de Bienes Muebles e Inmuebles, la cual implica el almacenamiento de bienes desde la recepción, verificación, control de calidad, almacenamiento interno, registro y la posterior distribución a las áreas usuarias correspondientes (Decreto Legislativo N° 1439, Art. 20, 2018).

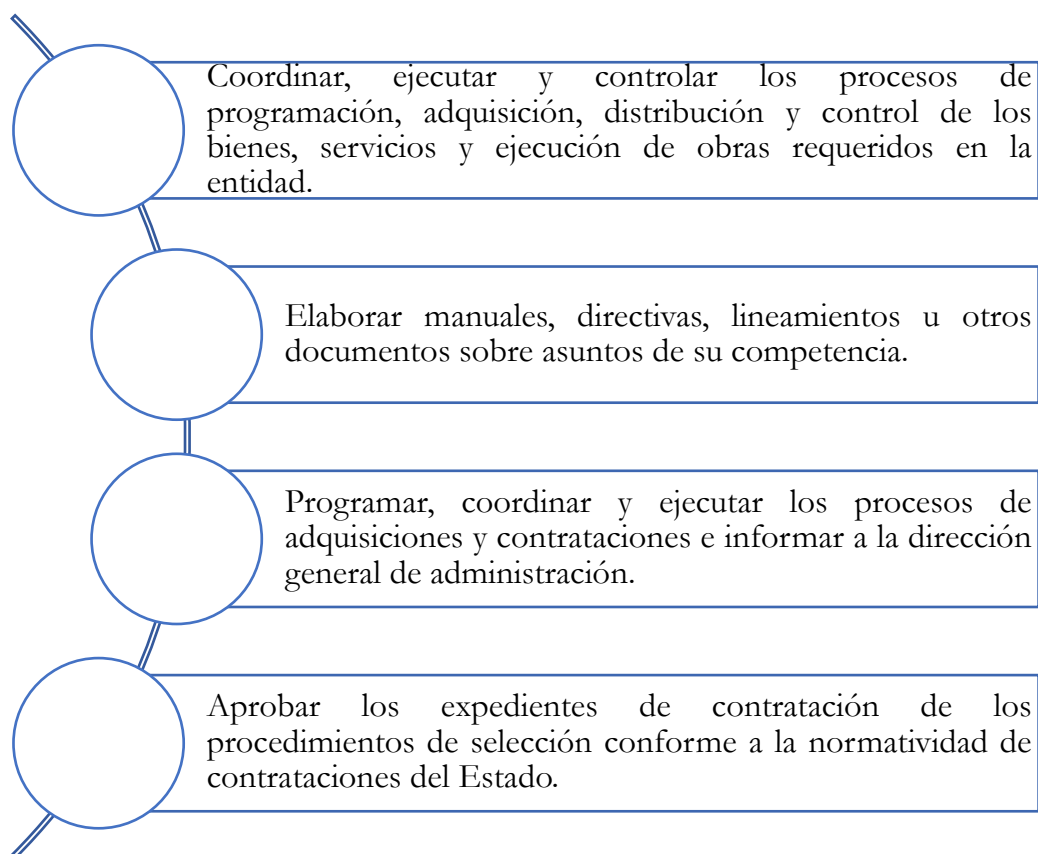
Cuando previamente hablamos de cómo se llevan a cabo las compras públicas, se mencionaron las compras directas. Estas adquisiciones se concretan tras un estudio de mercado y se formalizan a través de órdenes de compra o servicio. ¿Pero dónde se generan precisamente estas órdenes? Se elaboran en el Sistema Informático de Gestión Administrativa, ampliamente conocido como SIGA. Este sistema registra la información relacionada con el Sistema Nacional de Abastecimiento y se integra con el SIAF (Sistema Informático de Administración Financiera). Además, se interconecta con el Sistema de Información Nacional de Bienes Estatales, conocido como SINABIP (Decreto Legislativo N° 1439, Art. 25 y 26, 2018).

¿Cómo opera el Sistema Administrativo de Abastecimiento en una universidad u otra entidad pública? Las instituciones cuentan con una Unidad de Abastecimiento o Logística que es crucial para su funcionamiento. Conforme

al Ministerio de Economía y Finanzas (2023), esta oficina se encarga de coordinar, controlar y supervisar el abastecimiento de bienes, servicios y obras en la entidad. Además, es el punto central donde se llevan a cabo los diversos procesos de compras públicas. Esta unidad cumple una serie de funciones esenciales, tal como se detalla en la figura 4.

Figura 4

Funciones del MEF



2.2.2. Caso práctico de la Unidad de Abastecimiento en una Universidad Pública

Con el objetivo de comprender los aspectos esenciales de la Unidad de Abastecimiento en una universidad pública, se llevó a cabo una entrevista a profundidad en las instalaciones físicas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Para ello, se coordinó con anticipación y se obtuvo previa autorización. Con el fin de garantizar la confiabilidad, se mantendrá en anonimato la identidad del entrevistado.

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El objetivo principal de la Unidad de Abastecimiento es asegurar la provisión puntual de los bienes, servicios y obras necesarios para la institución, poniendo en primer plano el bienestar de los estudiantes universitarios. En otras palabras, se busca que todo lo que se requiera llegue en el momento preciso. ¿De qué sirve un servicio o bien si no se adquiere en el momento adecuado?

¿Cuál es la importancia que tiene su área en la gestión institucional?

Todas las áreas dentro de una institución son significativas, no obstante, la Unidad de Abastecimiento desempeña un papel fundamental al infundir vida en la organización. Esta unidad actúa como el suministro que energiza a todas las oficinas. Si se necesita acceso a internet, es la Unidad de Abastecimiento la encargada de gestionarlo. Si se requieren bienes como papel bond, es esta misma unidad la responsable de su adquisición. En resumen, esta área provee todo lo necesario para el funcionamiento fluido de las demás oficinas.

Un ejemplo más ilustrativo es la contratación de docentes, una parte vital para los estudiantes. En este sentido, algunos docentes son contratados a través de la Unidad de Abastecimiento. Por tanto, queda claro que esta oficina es de vital importancia para garantizar el funcionamiento efectivo de toda una institución pública.

¿Cuáles son las funciones principales de su área?

Para asegurar el suministro de bienes y servicios, la Unidad de Abastecimiento lleva a cabo una serie de funciones, tales como:

- Realizar órdenes de compra (O/C) y órdenes de servicio (O/S) a través del SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa).
- Realizar estudios de mercado.
- Supervisión de compras.
- Elaboración de contratos menores a 8 UIT.

Para llevar a cabo una orden de compra o servicio, se siguen una serie de pasos que incluyen la revisión de los TDR (Términos de Referencia) o las ET (Especificaciones Técnicas), así como la realización de un estudio de mercado, entre otras actividades. Una vez que se ha generado la orden de compra, el bien es entregado a la institución a través de la Unidad de Almacén, la cual forma parte de la Unidad de Abastecimiento. La conclusión de este proceso se alcanza cuando el área usuaria verifica y da conformidad, procediendo posteriormente a realizar el pago al proveedor en el área correspondiente.

Si se presentaran inconvenientes para realizar sus funciones ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

Si la Unidad de Abastecimiento enfrentara problemas o dificultades en la realización de sus tareas, esto tendría un efecto paralizante en la institución. Para ilustrar esto, podemos compararlo con el funcionamiento del cuerpo humano, donde cada órgano cumple un papel crucial y si alguno de ellos dejara de funcionar, la armonía se vería afectada. En las instituciones públicas, ocurre lo mismo: si se excluye o interrumpe alguna área, las demás no podrían llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área?

Dentro de las dificultades que surgen, una de ellas es comprender las necesidades del área usuaria. Esto se debe a que lo que requieren, en principio, está en sus mentes. Por ejemplo, pueden necesitar un lapicero, pero al plasmarlo en especificaciones técnicas, lo representan como un lápiz, y al llegar el requerimiento a la Unidad de Abastecimiento, se asemeja a un plumón. Esta discrepancia en la forma en que el área usuaria expresa su necesidad se convierte en un desafío significativo. Por lo tanto, es fundamental colocarse en la posición del proveedor, ya que ellos no pueden adivinar las intenciones de las áreas usuarias; más bien, basarán sus lecturas y cotizaciones en lo que esté documentado.

Además, es esencial que el área usuaria comprenda que las instituciones públicas operan dentro de un marco normativo. Esto significa que no se pueden solicitar los deseos como en una entidad privada. En lugar de eso, debe

permitirse la competencia para que diversos proveedores puedan participar. Además, los Tratados de Libre Comercio generan cambios en la normativa para adaptarse a las necesidades del momento.

Otro problema que se presenta con regularidad es que los proveedores no cumplen con los plazos establecidos para la entrega de los bienes o servicios. Sin embargo, en muchas ocasiones, esto se debe a causas externas como negligencias, inconvenientes en el transporte o factores políticos que impactan las cotizaciones y la disponibilidad de los productos o servicios.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

Para elevar la eficiencia en las operaciones de la Unidad de Abastecimiento, una medida esencial es la modernización y mejora de los equipos informáticos, como impresoras, scanners, entre otros.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

La estrategia fundamental que se ha implementado es el diálogo directo con las áreas usuarias. A través de este enfoque, se proporcionan las orientaciones necesarias para lograr una comprensión sobre la existencia y el cumplimiento de la normativa vigente. Además, se establecen directrices específicas y se llevan a cabo capacitaciones con el objetivo de mejorar en colaboración.

En relación al incumplimiento de plazos por parte de los proveedores, se ha implementado la estrategia de la conciliación. En función de las razones detrás de los retrasos, se considera la posibilidad de extender los plazos. Sin embargo, si las causas no son justificadas, se toman medidas más severas como la anulación de contratos y la cancelación de los procedimientos correspondientes.

¿Cuándo el proveedor no entrega el bien requerido o el servicio, se devuelve o anula la orden de compra o servicio?

El primer paso consiste en informar al proveedor sobre el problema a través de un informe técnico, al mismo tiempo que se le otorga un plazo para resolver la situación. El objetivo de esta acción es lograr la conclusión exitosa de la compra. Si bien la anulación se considera como una opción inicial, el enfoque principal es garantizar que el área usuaria reciba el bien en el tiempo adecuado. Sin embargo, si no se encuentra una solución viable, se procede a la anulación.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área?

- Lo fundamental es que el profesional esté certificado por el OSCE y mantenga una actualización constante sobre las modificaciones en la Ley de Contrataciones.
- Se requieren profesionales de carreras administrativas, contables y ciertas ingenierías.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área?

Para que los individuos tengan un desempeño eficiente en la Unidad de Abastecimiento, es esencial que completen un curso básico sobre la Ley de Contrataciones del Estado.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área?

En la Unidad de Abastecimiento, se lleva a cabo la rotación del personal cada uno o dos años. Esto se debe a que mantener personal permanente en esta área puede dar lugar a malentendidos, ya que están en contacto directo con los proveedores.

2.3. Sistema Administrativo de Presupuesto

Las entidades públicas se establecen con el propósito de abordar desafíos en la sociedad. En este contexto, surge la pregunta: ¿está el manejo de los recursos

públicos alineado con la planificación, el presupuesto y la programación? Además, ¿los resultados se desarrollan en consonancia con la lógica de la cadena de valor? Por último, ¿la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas es de importancia para la sociedad?

2.3.1. Punto de partida

En la actualidad, la gestión del presupuesto público se orienta hacia la gestión por resultados. Esto implica concentrarse en lograr objetivos específicos de manera eficiente, utilizando los recursos disponibles de manera responsable y manteniendo un estricto control sobre los gastos. Al mismo tiempo, esta aproximación permite alinear la planificación, programación, presupuesto, monitoreo y evaluación con los resultados alcanzados (Flores y Delgado, 2020).

En este enfoque, se establecen metas claras y cuantificables que se pretenden lograr en un período específico. Posteriormente, los recursos, como el presupuesto, el personal y los materiales, se asignan estratégicamente para alcanzar dichas metas. Durante todo el proceso, se lleva a cabo un monitoreo constante de los progresos y los gastos, asegurándose de avanzar hacia los resultados deseados sin sobrepasar los límites financieros preestablecidos (Cargas y Zabaleta).

Además, en la gestión del presupuesto, se pone un enfoque en la cadena de valor, que aborda cómo se planifica y distribuye el financiamiento gubernamental para proporcionar servicios y beneficios a la sociedad de manera eficiente y efectiva. Esto se traduce en la generación de resultados de alto impacto a través de un proceso de transformación (Morveli, 2021).

Imagina que el presupuesto público es similar a un flujo continuo de recursos financieros que atraviesa diversas etapas con el propósito de generar valor para la población. Estas etapas abarcan áreas fundamentales como la educación, la salud, la seguridad, la infraestructura y otras más. La cadena de valor comienza con la asignación de fondos a diferentes programas y sectores, por ejemplo, destinando recursos a la educación para mejorar la calidad del proceso de enseñanza. A continuación, esos recursos se emplean para contratar

docentes, adquirir materiales escolares y mejorar las instalaciones educativas. A medida que el flujo de recursos financieros avanza a través de cada fase de la cadena, se busca que genere resultados positivos y beneficios para la sociedad. Por ejemplo, en el caso de la educación, se aspira a que los estudiantes reciban una educación de calidad y estén mejor preparados para afrontar los desafíos del futuro.

La normativa vigente que regula el presupuesto público es el Decreto Legislativo N°1440 (emitido el 16 de septiembre de 2018), el cual establece el Sistema Nacional de Presupuesto Público como "un conjunto de entidades, normas y procesos que guían la planificación presupuestaria en las distintas entidades gubernamentales". La finalidad principal de este sistema es fomentar la eficiencia y eficacia en el proceso de asignación de recursos, con un enfoque en la obtención de resultados que estén alineados con las políticas públicas.

La dirección y supervisión del Sistema Nacional de Presupuesto recae en la Dirección General del Presupuesto Público, la cual ostenta la máxima autoridad en temas presupuestarios. Su rol central implica la programación, control y evaluación de la gestión presupuestaria. Además, esta entidad es responsable de elaborar anteproyectos de Ley de Presupuesto y Ley de Equilibrio Financiero, al tiempo que promueve la mejora continua del proceso presupuestario en su conjunto (Decreto Legislativo N°1440, 2018, Artículo 5).

Pero, ¿qué se entiende por presupuesto público? Según el concepto establecido en el Decreto Legislativo N°1440, se define como 'el instrumento de gestión del Estado destinado al logro de resultados en beneficio de la población' (Decreto Legislativo N°1440, 2018, Artículo 13). Así, se evidencia su relación con la cadena de valor que fue explicada en párrafos anteriores, persiguiendo la obtención de resultados de impacto.

Es relevante destacar que el presupuesto público asigna los recursos públicos de acuerdo con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los Planes Estratégicos de las Entidades. Además, es importante señalar que este presupuesto se elabora y ejecuta de manera anual.

El presupuesto público consta de cinco fases, tal como se describe en el Decreto Legislativo N°1440 y se ilustra en la figura 5, que se explica a continuación:

Figura 5

Fases del presupuesto público



Fase de programación multianual: es el proceso de planificación en el cual se diseñan proyectos y actividades a lo largo de varios años, en lugar de enfocarse únicamente en un año en particular. Por ejemplo; imagina que quieres organizar una fiesta de cumpleaños, en lugar de planificarla solo para este año, decides pensar en las siguientes fiestas también; entonces, haces una lista de todas las cosas que deseas hacer durante los próximos tres años de fiestas. La programación multianual te permite tener una visión más amplia y a largo plazo de tus proyectos; te ayuda a establecer metas a largo plazo y a prepararse para posibles cambios en el futuro. Además, al planificar con anticipación, puedes aprovechar mejor los recursos.

Fase de formulación: en esta fase los responsables del presupuesto público, reúnen información sobre los ingresos disponibles y las necesidades financieras de diferentes áreas, como educación, salud, infraestructura, entre otras. Con base en esta información, se proyecta y planifica cuánto dinero se

asignará a cada programa o actividad para el próximo período fiscal. Por ejemplo, imagina que el gobierno es como una persona que tiene que administrar su dinero para cubrir sus necesidades y metas. Antes de gastar su dinero, esa persona primero debe pensar en cuánto va a ganar y cuánto va a gastar en diferentes cosas.

Fase de aprobación del presupuesto: una vez que se ha preparado el presupuesto, se presenta al congreso, para su revisión y aprobación. Aquí se debaten y negocian los montos asignados a cada sector y se aprueba el presupuesto final que regirá durante el período establecido.

Fase de ejecución presupuestaria: cuando ya está aprobado el presupuesto, se inicia la implementación del presupuesto. Esto significa que los recursos asignados a cada programa se ponen en marcha, y se llevan a cabo los proyectos y actividades planificadas. Los distintos departamentos y organismos públicos utilizan el dinero de acuerdo con las partidas aprobadas y rinden cuentas sobre su gasto.

Fase de evaluación presupuestaria: es aquella etapa donde se analiza y revisa cómo se ha ejecutado el presupuesto durante el año fiscal. Esta fase es fundamental para la transparencia, la rendición de cuentas y el mejoramiento continuo de la gestión financiera del gobierno; además, permite aprender de la experiencia pasada y hacer ajustes para lograr un uso más eficiente y efectivo de los recursos en el próximo período presupuestario.

Estas son las fases básicas del proceso presupuestario en el sector público, cada una de ellas es esencial para una gestión financiera responsable y efectiva, permitiendo que los recursos se utilicen de manera adecuada para satisfacer las necesidades y prioridades de la sociedad.

2.3.1. Caso práctico de la Unidad de Presupuesto en una Universidad Pública

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El objetivo primordial de la Unidad de Presupuesto es asegurar el cumplimiento del proceso presupuestario, el cual abarca cuatro etapas fundamentales. Este proceso comienza con la programación y formulación del presupuesto, en el cual se integran los sistemas de abastecimiento, inversiones y recursos humanos.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en su gestión institucional?

La Unidad de Presupuesto es a menudo comparada con el corazón de la entidad, ya que su involucramiento es esencial para una ejecución presupuestaria adecuada.

¿Cuáles son las funciones principales de la Unidad de Presupuesto?

Entre las funciones principales de la Unidad de Presupuesto, tenemos:

- Proporcionar informes de seguimiento y evaluación del presupuesto al rector.
- Asegurar el cumplimiento de los resultados de los programas presupuestales en la universidad, que incluyen el 066 (educación de pregrado) y el 138 (investigación).
- Coordinar con la OPMI (Oficina de Programación Multianual de Inversiones) para las modificaciones presupuestarias.
- Implementar las acciones requeridas para la Programación de Compromisos Anuales (PCA), la cual está relacionada con la directiva de ejecución.
- Asegurar el cumplimiento de las metas tanto físicas como financieras a través de un seguimiento riguroso.
- Desarrollar la programación y formulación del presupuesto.
- Realizar certificaciones presupuestarias.
- Administrar las previsiones presupuestarias, que engloban los procesos de selección que abarcan más de un año fiscal y están vinculados con la programación.

Si en caso que tuviera inconvenientes, ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

La Unidad de Presupuesto desempeña un papel fundamental en todas las etapas de la gestión durante el año fiscal. Se puede afirmar que, sin la existencia de esta unidad, la entidad no sería capaz de llevar a cabo sus funciones de manera efectiva. Su participación abarca desde la programación y formulación del presupuesto hasta el seguimiento de las metas físicas y financieras, garantizando así el adecuado cumplimiento de los programas presupuestales y la correcta ejecución de los recursos asignados.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en la Unidad de Presupuesto?

La Unidad de Presupuesto ha enfrentado una serie de dificultades que han impactado en su gestión y planificación. Algunos de los desafíos identificados incluyen:

- El brote de la COVID-19 durante los últimos años de gestión ha sido una dificultad significativa.
- En la región Amazonas, en el año 2021, se registró un terremoto que ocasionó diversos daños materiales en las carreteras de la región. Como consecuencia, algunas obras que estaban en proceso de ejecución se paralizaron debido a la dificultad para obtener los materiales a tiempo y a un costo razonable. Esto llevó a la necesidad de modificar la programación y realizar una reformulación del presupuesto.
- En la universidad, se ha centralizado la ejecución del presupuesto, lo que ha generado limitaciones en la realización de diversas actividades que estaban programadas.
- Aunque la Unidad de Presupuesto puede tener muchas ideas para la programación, es fundamental que las áreas participen activamente en el proceso y proporcionen la información necesaria. Sin esta

colaboración y comunicación efectiva, las propuestas de programación no pueden llevarse a cabo de manera efectiva.

- Las actualizaciones del SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera) pueden presentar demoras en su proceso, lo que puede afectar la agilidad y precisión en la gestión presupuestaria.
- La desinformación en las áreas sobre el manejo del presupuesto en la entidad es un obstáculo que puede impactar negativamente en la ejecución y resultados. Es importante que las áreas estén debidamente informadas y capacitadas en aspectos relacionados con el presupuesto para garantizar un manejo eficiente y coherente de los recursos.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

La implementación de capacitación en el área de conciliaciones es una valiosa recomendación para mejorar la eficiencia y precisión en el manejo de recursos en la institución. A través de un análisis profundo de las conciliaciones, se pueden identificar posibles errores o discrepancias y corregirlos de manera oportuna. Esta práctica contribuiría a una gestión más efectiva de los recursos y a la prevención de problemas financieros. La capacitación en conciliaciones permitirá al personal adquirir las habilidades necesarias para realizar un proceso más riguroso y preciso, lo que a su vez contribuirá a una mayor transparencia y cumplimiento normativo en la entidad.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

En cuanto a la capacitación, se ha considerado la inclusión del tema de conciliación en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), además de tener en cuenta la posibilidad de autocapacitación.

Todo el personal revisa la información que llega a la Unidad de Presupuesto con el propósito de detectar posibles errores.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en la Unidad de Presupuesto?

El perfil profesional está especificado en el Manual de Organización y Funciones. Se valora que los profesionales sean graduados en carreras relacionadas con ciencias económicas, administrativas y contables.

Además, se valoran habilidades como la proactividad, el respeto y la confianza. Estas últimas son especialmente importantes, ya que en la Unidad de Presupuesto se maneja información de carácter confidencial.

2.4. Sistema Administrativo de Tesorería

¿Quién se encarga de gestionar los cobros y pagos de proveedores del estado?
¿Quién administra los fondos públicos de una entidad? ¿Quién abre las cuentas

bancarias para el manejo de fondos? ¿Quién administra los ingresos y egresos de una entidad pública?

Para abordar las preguntas mencionadas anteriormente, es crucial considerar que la gestión de recursos financieros es fundamental para el funcionamiento de las entidades públicas, ya que permite alcanzar sus objetivos institucionales (Mavila et al., 2021). A partir de esta premisa, podemos adentrarnos en el Sistema Nacional de Tesorería.

Es importante notar que la Tesorería ha experimentado cambios a lo largo del tiempo. En años anteriores, su enfoque estaba en seguir calendarios de pagos basados en la disponibilidad de efectivo estimada por la entidad, estableciendo montos límite. Sin embargo, este enfoque a veces llevaba a un endeudamiento público. En la actualidad, la Tesorería busca asegurarse de que los fondos públicos estén disponibles cuando se requieran, con el propósito de cumplir con las obligaciones adquiridas por la entidad (Banco de Desarrollo de América Latina, 2023).

2.4.1. Punto de partida

Durante tus años como estudiante universitario, ¿alguna vez te cuestionaste quién se encarga de gestionar los pagos correspondientes a la matrícula, los exámenes rezagados u otros tipos de pagos que realizaste en la ventanilla? ¿O tal vez cuando llevaste a cabo pagos en entidades públicas, por ejemplo, en una Municipalidad para abonar impuestos prediales, impuestos de alcabala o los pagos mensuales de servicios como agua y luz?

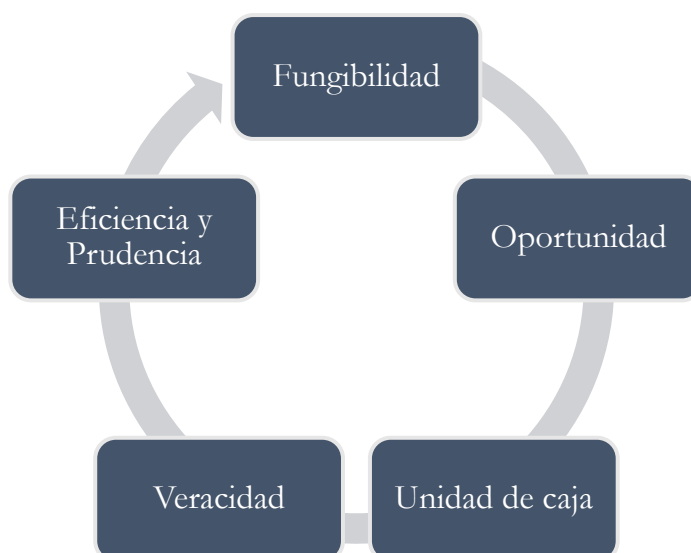
Todos esos pagos representan ingresos económicos para diversas entidades estatales. Paralelamente, las entidades también incurren en egresos, como el pago de servicios esenciales o la remuneración a proveedores de bienes y servicios. Estos asuntos están regulados por el Sistema Nacional de Tesorería, que forma parte de la gestión financiera del sector público. Su objetivo radica en regularizar los fondos públicos en las instituciones estatales, en un marco de transparencia y responsabilidad fiscal (Escuela de Gobierno y Gestión Pública, 2014).

Además, es relevante destacar que los fondos públicos engloban todas las fuentes de financiamiento que ingresan a una entidad, abarcando recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, recursos generados por operaciones oficiales de crédito, recursos específicos, donaciones y transferencias (Escuela de Gobierno y Gestión Pública, 2014).

El Sistema Nacional de Tesorería, al formar parte integral del sistema financiero estatal, se rige por una serie de principios diseñados para asegurar una gestión eficiente de los fondos públicos en los diversos niveles gubernamentales, tal como se ilustra en la figura 6:

Figura 6

Principios del sistema financiero del Estado



Dentro de cualquier sistema administrativo, existe una entidad de supervisión o máxima autoridad, en este caso representada por la Dirección General de Tesoro Público. Esta entidad se encarga de "orquestrar la gestión integral de los activos y pasivos financieros, incluyendo la planificación del financiamiento del presupuesto y la administración de riesgos fiscales en el sector público". Además, despliega la función de establecer directrices y procesos relacionados con la administración de los fondos públicos (Decreto Legislativo N° 1441, Artículo 4, 2018).

Este sistema guarda una relación cercana con el Sistema de Endeudamiento Público, el cual será detallado posteriormente. Esta conexión se debe a que ambos sistemas comparten la misma entidad supervisora. Además, el Sistema Nacional de Tesorería también establece vínculos con otros sistemas pertenecientes a la Administración Financiera Pública y colabora con organismos financieros internacionales, como los del grupo del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento (Decreto Legislativo N° 1441, Artículo 9, 2018).

Entre las actividades más significativas que desempeña el Sistema Nacional de Tesorería se destacan las siguientes, como se ilustra en la figura 7:

Figura 7

Actividades que cumple el Sistema Nacional de Tesorería



Las actividades del Sistema Nacional de Tesorería, en línea con el Decreto Legislativo N° 1441, Art. 10 (2018), incluyen la planeación financiera, que abarca la configuración financiera del presupuesto a lo largo de varios años para el sector público. Esto involucra la identificación de las necesidades de financiamiento a corto y mediano plazo, así como los planes de inversión de los excedentes de fondos disponibles. Para llevar a cabo esta tarea, se recopila una variedad de información, como estimaciones de ingresos por niveles de gobierno, programaciones multianuales de inversiones, cálculos de gastos operativos, proyecciones de flujos de inversión en el contexto de la promoción de la inversión privada y estimaciones de costos relacionados con recursos humanos estatales, entre otros (Decreto Legislativo N° 1441, Art. 11, 2018).

La gestión integral de activos y pasivos financieros del sector público no financiero implica la coordinación y administración unificada de los activos y pasivos financieros del sector público no financiero, en línea con los principios establecidos por la Planeación Financiera (Decreto Legislativo N° 1441, Art. 12, 2018).

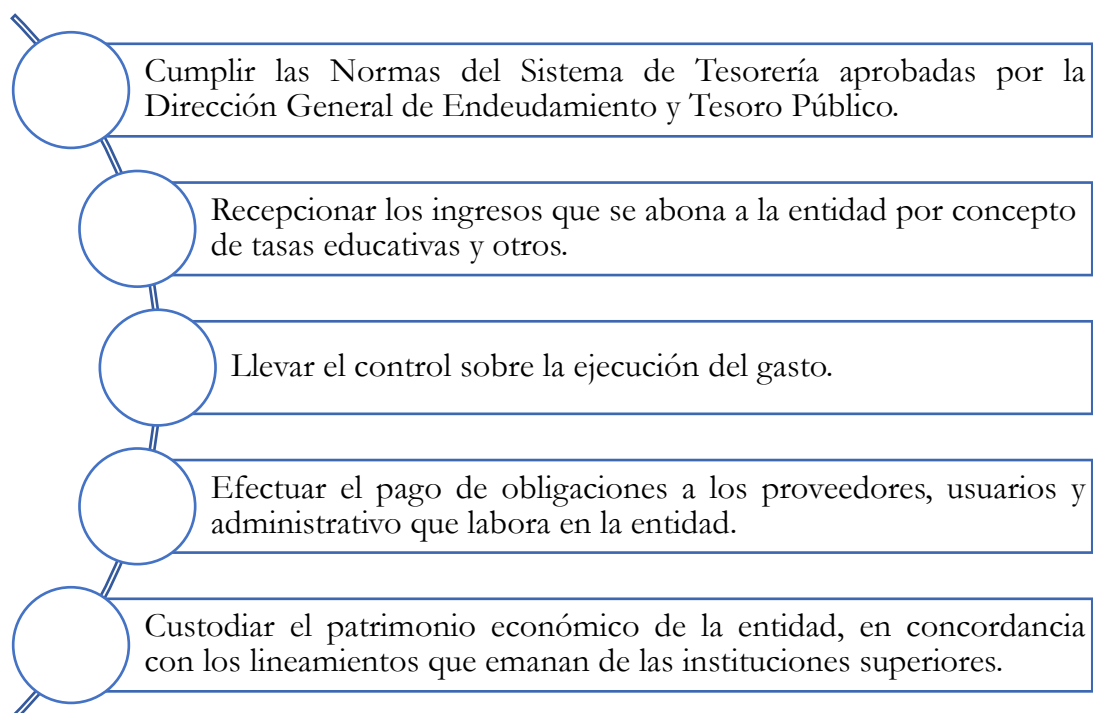
Otra actividad fundamental del Sistema Nacional de Tesorería es la gestión de Tesorería, que engloba la administración de los ingresos, la liquidez y los pagos, siguiendo el flujo de efectivo de la entidad.

Por último, está la gestión de riesgos fiscales, que tiene como objetivo reducir el impacto de posibles cambios en los resultados fiscales previstos y proyectados. Estos riesgos se dividen en categorías como riesgos macroeconómicos, que están relacionados con variaciones en precios de materias primas, tasas de interés, tipos de cambio, entre otros; riesgos específicos vinculados a desastres naturales, procesos judiciales y garantías otorgadas por entidades públicas; y riesgos estructurales. Estos riesgos son monitoreados y reportados en informes periódicos y anuales (Decreto Legislativo N° 1441, Art. 21, 2018).

¿Te has preguntado cómo funciona el Sistema Administrativo de Tesorería en una universidad u otra entidad pública? Las entidades cuentan con una unidad de Tesorería encargada de gestionar sus ingresos y egresos. Esta oficina también se encarga de generar los pagos comprometidos, realizar depósitos, conciliaciones y custodiar los documentos de la entidad. Todo esto se lleva a cabo siguiendo las normativas establecidas y registrando la información en el SIAF. Esta área está bajo la supervisión de un jefe y depende de la Dirección Administrativa (Municipalidad de la Punta, 2018). Cumple con una serie de funciones detalladas en la figura 8:

Figura 8

Funciones del Sistema Administrativo de Tesorería



2.4.2. Caso práctico de la Unidad de Tesorería en una Universidad Pública

Con el propósito de comprender los aspectos fundamentales de la Unidad de Tesorería en una universidad pública, se llevó a cabo una entrevista en profundidad en las instalaciones físicas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Para llevar a cabo este proceso, se coordinó con antelación y se obtuvo la autorización correspondiente. Con el fin de mantener la confidencialidad, el nombre del entrevistado se mantendrá en el anonimato.

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El objetivo primordial de la Unidad de Tesorería es generar los giros de pago correspondientes a todas las etapas que se ejecutan en los procesos de presupuesto, abastecimiento y contabilidad. La Tesorería asume la responsabilidad de llevar a cabo la fase final, que implica la concreción de los pagos a proveedores, personal administrativo, docentes y servidores públicos en

general. En otras palabras, esta unidad consolida toda la información y los documentos de respaldo necesarios para llevar a cabo los giros de pago de manera adecuada.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en la gestión institucional?

La relevancia de la Unidad de Tesorería reside en su capacidad para reconocer y llevar a cabo el pago correspondiente por los servicios o bienes que han sido adquiridos por la institución.

¿Cuáles son las funciones principales del área?

Las principales funciones de la Unidad de Tesorería son las siguientes:

- Centralizar Centralizar los Recursos Directamente Recaudados (RDR): Estos son los ingresos generados por la universidad a través de diversos pagos efectuados por los usuarios, como matrículas, trámites de documentos y otros conceptos.
- Llevar a cabo la consolidación de la conciliación bancaria: Esta tarea implica verificar si los recursos han sido debidamente autorizados y transferidos. Consiste en un seguimiento mensual de los pagos para asegurarse de que hayan llegado a la cuenta del proveedor o entidad correspondiente. Esto es especialmente importante debido a posibles fallas en el sistema que pueden resultar en pagos rechazados.
- Verificar el flujo de efectivo: La Unidad de Tesorería realiza un análisis del flujo de ingresos y gastos en la entidad. Esto implica determinar la cantidad de ingresos y gastos en un período de tiempo determinado, lo que proporciona una visión clara de la situación financiera de la institución.

Si se presentaran inconvenientes para realizar sus funciones ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

Si la Unidad de Tesorería enfrentara problemas o dificultades en el desempeño de sus funciones, los pagos se verían afectados, lo que resultaría en la imposibilidad de adquirir bienes o servicios. Además, la falta de solvencia

económica resultaría en la incapacidad de la entidad para llevar a cabo sus operaciones de manera efectiva.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área?

La Unidad de Tesorería enfrenta dificultades significativas, entre las cuales se destaca la escasez de personal encargado de gestionar los archivos. Esta carencia de personal impacta especialmente en la solicitud constante de comprobantes de pago de varios años, ya que es necesario contar con una persona encargada de revisar y localizar la información requerida en los archivadores. Adicionalmente, la falta de espacios adecuados para la custodia de los comprobantes de pago representa un desafío importante. Es fundamental contar con un espacio adecuado y organizado para evitar el deterioro de los documentos y garantizar su preservación en condiciones óptimas. Estas dificultades pueden afectar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la Unidad de Tesorería.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

En la Unidad de Tesorería, para mejorar las labores, se requiere una mejora en el sistema de internet para llevar a cabo los giros de pago de manera eficiente. Además, se considera fundamental contar con equipos de cómputo más modernos que permitan agilizar las tareas y garantizar un flujo de trabajo más efectivo.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

Una de las estrategias para abordar el problema de falta de espacio fue reorganizar los archivadores, ubicándolos de manera óptima para reducir la ocupación de espacio.

Uno de los problemas recurrentes surge cuando se emite un giro de pago y el usuario no lo reclama en el plazo establecido. Esto da lugar a complicaciones en el sistema, ya que es necesario reprogramar el giro. Para abordar esta situación, se implementa la estrategia de comunicar a los usuarios de manera rápida y efectiva. Además, se les notifica a través de correo electrónico y

mensajes de texto en sus teléfonos celulares, con el propósito de asegurar que acudan a reclamar el pago de manera oportuna.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área?

Para desempeñarse en el ámbito de la tesorería, se busca contar con profesionales especializados en ciencias administrativas y contables.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área?

Dentro de la Unidad de Tesorería, es necesario tener conocimientos sólidos en el manejo de sistemas como el SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera) y el SIGA (Sistema de Gestión Administrativa).

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área?

En la Unidad de Tesorería, se valora la continuidad del personal administrativo y no es común la rotación frecuente, ya que esto contribuye a la estabilidad y eficiencia en las labores de la unidad.

2.5. Sistema Administrativo de Endeudamiento Público

¿Es la deuda esencial para el funcionamiento de una economía moderna? ¿Permite la deuda que los gobiernos obtengan financiamiento para proyectos de inversión? ¿Puede la mala gestión de la deuda comprometer la sostenibilidad fiscal de un país? ¿Deberían los gastos públicos superar los ingresos?

Para abordar las cuestiones planteadas en la sección anterior, resulta esencial considerar que "la financiación a través de deuda desempeña un papel crucial en el desarrollo, al impulsar un crecimiento inclusivo y sostenible". Además, para que un gobierno pueda alcanzar sus objetivos de desarrollo sostenible, se requiere invertir en infraestructura, capital humano y capacidad de adaptación al cambio climático. Por consiguiente, la deuda se convierte en una herramienta valiosa en este proceso. Sin embargo, es relevante destacar que un nivel elevado de endeudamiento y una gestión inadecuada pueden tener consecuencias negativas, tales como la desaceleración de la inversión privada, el aumento de la presión fiscal y la limitación de la capacidad gubernamental para implementar reformas (Banco Mundial, 2021). A partir de este enfoque, podemos explorar en detalle el Sistema Administrativo de Endeudamiento Público.

2.5.1. Punto de partida

El endeudamiento público posibilita la adquisición de financiamiento tanto a nivel interno como externo, en concordancia con la capacidad de pago de entidades como el Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales u otras instituciones obligadas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

Durante la pandemia global de COVID-19, el endeudamiento público cobró una gran relevancia, especialmente en países en vías de desarrollo. Estos recurrieron al endeudamiento externo para cubrir gastos no previstos en los presupuestos del año 2020. Sin embargo, el impacto en las finanzas públicas varió de un país a otro. Frente a esta situación, los gobiernos necesitan determinar cuidadosamente hasta qué punto pueden endeudarse sin

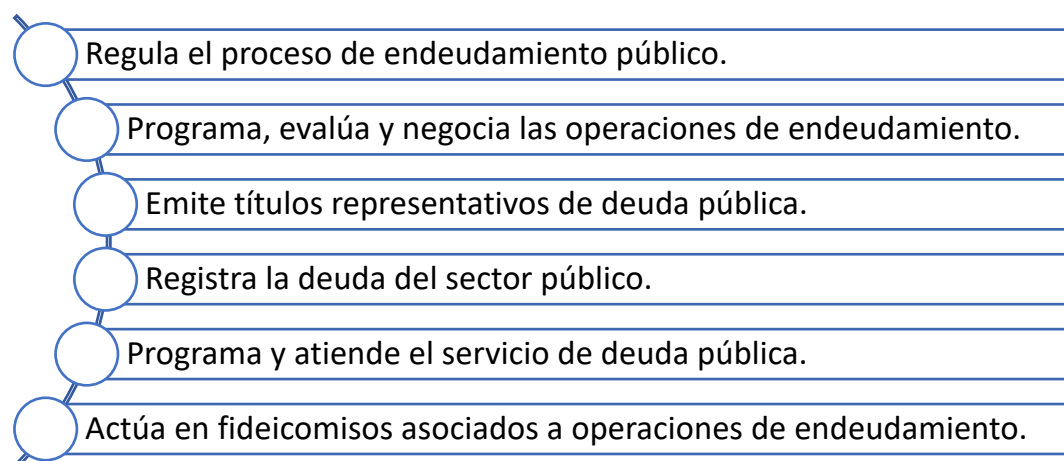
comprometer su solvencia fiscal. Para ello, es esencial analizar factores que influyen en la acumulación de la deuda (Red Latinoamericana por Justicia Económica y Social, 2022).

En este contexto, cobra importancia el Sistema Nacional de Endeudamiento Público, que forma parte del sistema financiero del sector público. Pero, ¿en qué consiste este sistema? Según la Ley N°28563 (2015), este sistema comprende un conjunto de órganos, instituciones, normas y procesos orientados a lograr una eficiente concertación de obligaciones a plazos mayores de un año, así como una administración prudente de la deuda del Sector Público No Financiero.

En cualquier sistema administrativo, existe una entidad principal o autoridad máxima encargada de su dirección. En el caso del Sistema Nacional de Tesorería, esta función recae en la Dirección General de Tesoro Público, como ya se ha mencionado previamente. Acorde con lo establecido en el Artículo 7 de la Ley N°28563 (2015), esta entidad ejerce las siguientes responsabilidades, tal como se detalla en la figura 9:

Figura 9

Funciones de la Dirección General de Tesoro público

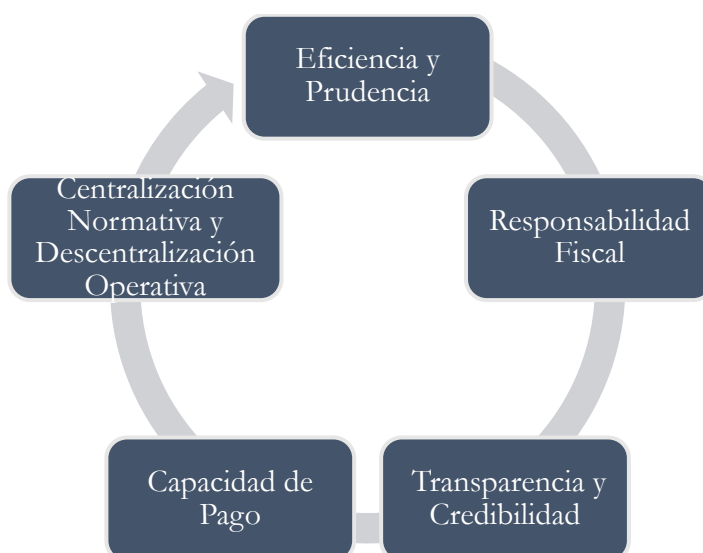


De acuerdo con la disposición establecida en la Ley N°28563 (2015), el Sistema Nacional de Endeudamiento Público, como componente del sistema financiero

estatal, se encuentra sujeto a principios regulatorios que tienen como propósito asegurar una gestión eficiente de la deuda pública, como se ilustra en la figura 10.

Figura 10

Principios regulatorios



Conforme al Decreto Legislativo N°955, Artículo 25 (2004), el endeudamiento se destina de manera exclusiva para proyectos de inversión. Este proceso de endeudamiento se lleva a cabo en dos modalidades: interna, que involucra a personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, y externa, que implica a personas naturales o jurídicas no domiciliadas en el país.

El gobierno lleva a cabo operaciones de endeudamiento externo con el propósito de financiar proyectos a nivel de gobiernos regionales y locales. Estos fondos son transferidos a través de un Convenio de Traspaso de Recursos. Sin embargo, para poder acceder a este tipo de financiamiento, es necesario cumplir con ciertos requisitos. Esto incluye la necesidad de demostrar la capacidad de pago, lo cual se logra mediante la presentación de un plan económico y financiero sólido, así como un análisis detallado del flujo de caja y otros aspectos relevantes.

En línea con la Ley de Bases de Descentralización N°27783, en su Artículo 5 del año 2002, se establece que los gobiernos de nivel regional y local tienen la

posibilidad de llevar a cabo contrataciones de endeudamiento público externo. Sin embargo, es importante señalar que esta opción está condicionada a contar con garantía o aval proveniente del Estado. En relación al ámbito municipal, se prevé que el Concejo Municipal tiene la facultad de aprobar créditos tanto internos como externos, pero con la restricción de que estos créditos solamente pueden ser destinados para la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos.

Los gobiernos regionales o locales pueden utilizar recursos como el Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea, el Fondo de Compensación Regional, el canon, sobrecanon y la renta de aduanas para atender sus endeudamientos (Ley 29290, Art. 7, 2008). También pueden financiar los gastos administrativos de fideicomisos constituidos para realizar los pagos relacionados con las operaciones de endeudamiento. Pero, ¿qué entendemos por fideicomisos? Según Mayor (2004), un fideicomiso es una operación bancaria que se formaliza a través de un contrato. En esta operación, usted, como FIDEICOMITENTE, encomendará la administración de su patrimonio (bienes, fondos, etc.) o una parte de él al FIDUCIARIO, para que, de acuerdo a un propósito determinado, lo administre y transmita a una persona beneficiaria (contratista, concesionario, usted mismo u otros) llamado FIDEICOMISARIO. En palabras más sintetizadas, el fideicomiso es un mecanismo de contragarantía para la deuda.

2.6. Sistema Administrativo de Contabilidad

¿Cuál es la función de la contabilidad en las entidades públicas y privadas? ¿Qué importancia tiene? Estas son las preguntas que a menudo nos planteamos en nuestra rutina diaria, pero a veces dejamos pasar sin encontrar respuestas claras.

Es interesante notar que la contabilidad desempeña un papel similar al de la columna vertebral en una entidad. A través de este sistema, los órganos ejecutivos se enfrentan a la tarea tanto compleja como delicada de tomar decisiones. Esta complejidad se debe a la dificultad de las decisiones en sí, y su delicadeza radica en los riesgos asociados. ¿De qué manera? Bien, la toma de decisiones es fundamental, ya que puede determinar el éxito o fracaso de la entidad. En este sentido, la contabilidad desempeña un papel crucial, ya que proporciona resultados a los órganos ejecutivos. A través de estos resultados, estos líderes pueden entender la situación de la entidad y, en consecuencia, tomar medidas apropiadas para el progreso continuo.

2.6.1. Punto de partida

Las actividades contables de cualquier entidad deben ser registradas de manera sistemática con el propósito de elaborar estados contables que reflejen la situación financiera, económica y patrimonial. Es precisamente por esta razón que se establece el Sistema Nacional de Contabilidad.

El Sistema Nacional de Contabilidad es un componente integral del sistema administrativo del Estado Peruano y se regula mediante la Ley N° 28798, conocida como la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad. Esta ley establece de manera detallada las políticas, principios, normas y procedimientos contables que deben ser aplicados tanto en los sectores público como privado. Es importante resaltar que la aplicación de este sistema es de carácter obligatorio en todas las entidades públicas que forman parte del Estado, como se destaca en el estudio de Lam (2017).

Tal como se menciona en el párrafo anterior, la aplicación del Sistema Nacional de Contabilidad se realiza de manera obligatoria en virtud de la Ley N°28708, cuyo Artículo 2 (2006) establece su alcance en dos ámbitos

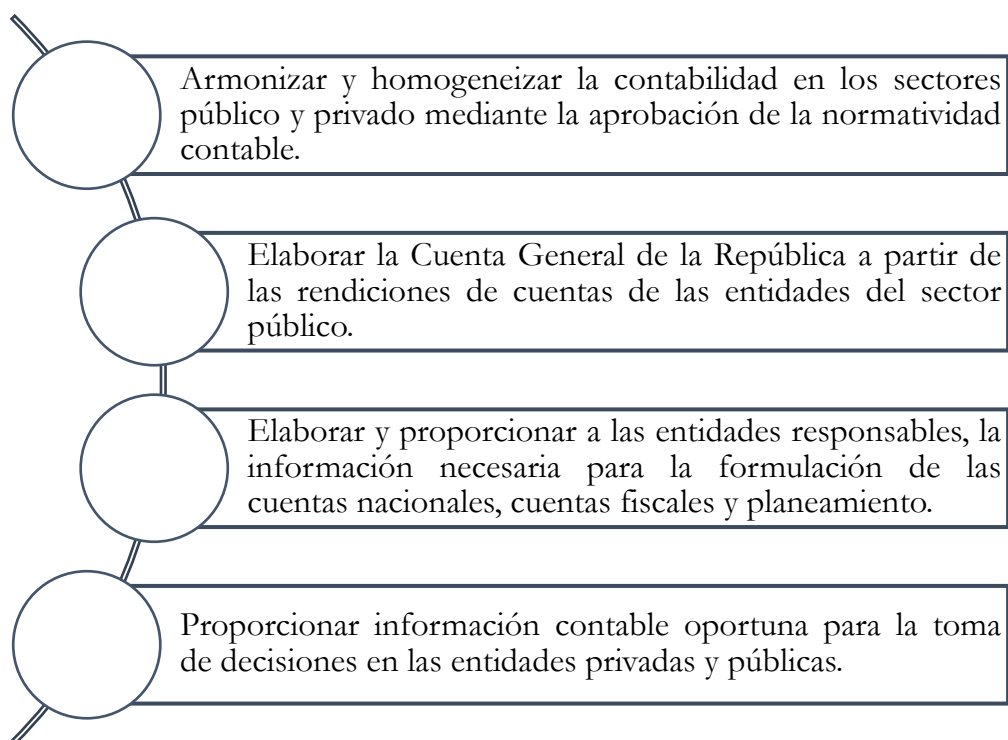
principales: el sector público no financiero, que abarca entidades públicas, empresas públicas no financieras y otras formas organizativas no financieras que gestionen recursos públicos; y el sector público financiero, que incluye entidades como el Banco Central de Reserva del Perú, empresas públicas financieras y otras formas organizativas financieras que manejen recursos públicos.

Es cierto que es posible preguntarse sobre la estructura normativa del Sistema Nacional de Contabilidad. En efecto, este sistema está regido por cinco principios esenciales: uniformidad, integridad, oportunidad, transparencia y legalidad, los cuales están establecidos en la Ley N°28708.

Según lo establecido por la Ley N° 28708, que es la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad, se pueden identificar los siguientes objetivos, como se presenta en la figura 11:

Figura 11

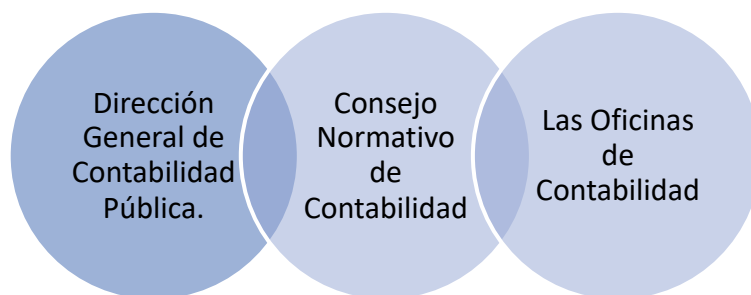
Objetivos de la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad



Por otro lado, según Yacsabuache (2012), la estructura del Sistema Nacional de Contabilidad está conformada de acuerdo al detalle que se presenta en la figura 12:

Figura 12

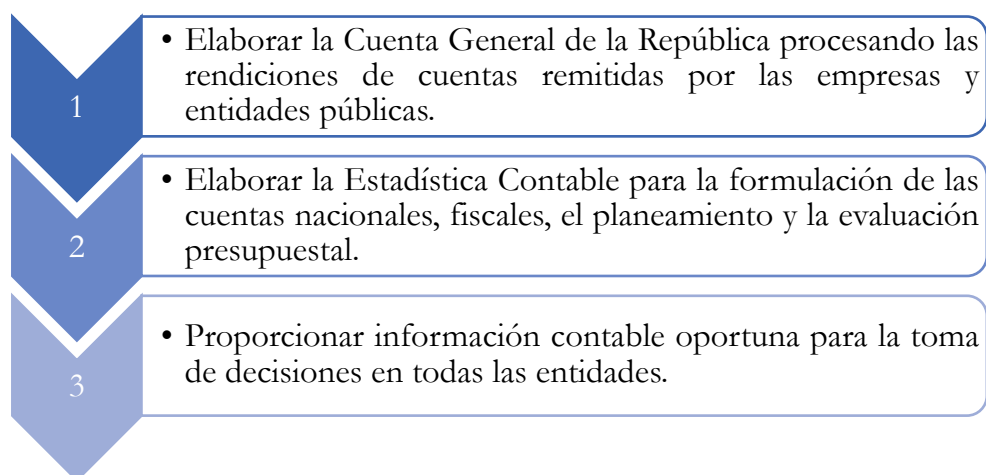
Estructura del Sistema Nacional de Contabilidad



Pero, ¿quién nos asegura el funcionamiento eficaz y eficiente de este sistema? La Dirección General de Contabilidad Pública del Ministerio de Economía y Finanzas tiene competencia de carácter nacional como órgano rector del Sistema Nacional de Contabilidad. En definición, este órgano rector establece principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas y herramientas mediante los cuales se implementan y evalúan los registros contables de los hechos económicos, financieros y patrimoniales del Sector Público, en conformidad con las normas contables internacionales vigentes (Ley N°28708, Art. 3, 2006). Asimismo, sus funciones se detallan en la figura 13:

Figura 13

Funciones de las normas contables internacionales

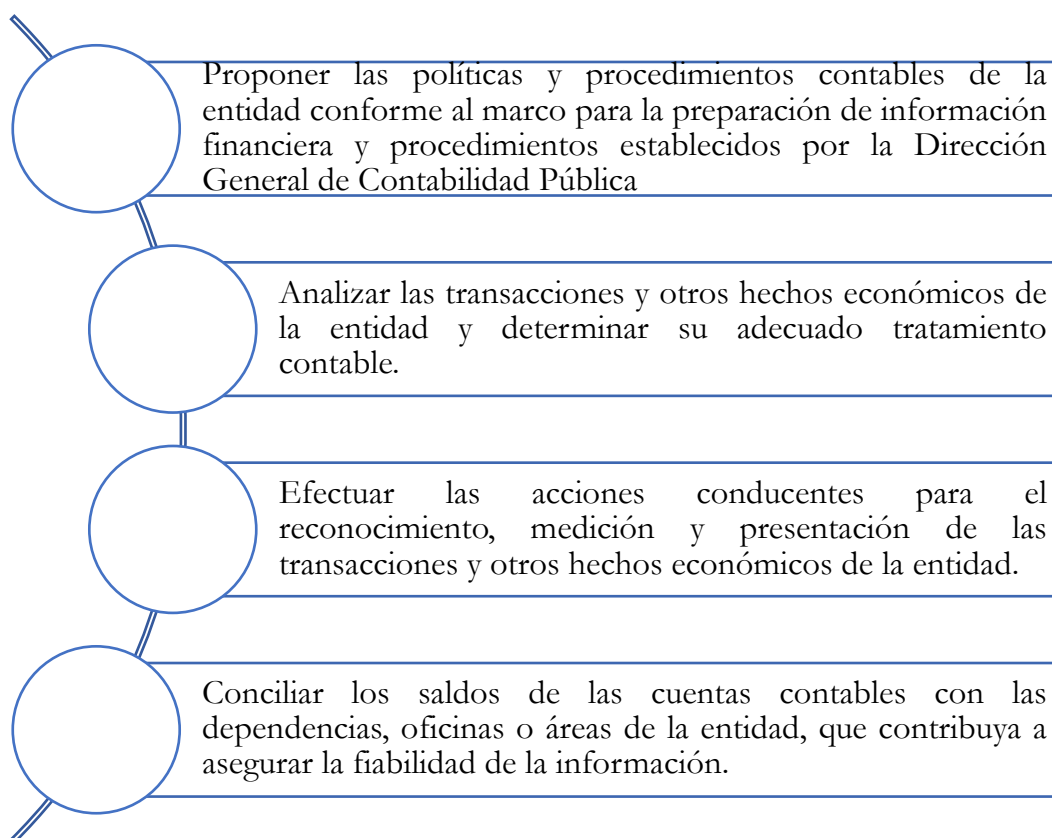


El Consejo Normativo de Contabilidad es responsable de la aprobación de las normas de contabilidad y de la aplicación tanto en el sector privado como en las instituciones públicas, según lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Para concluir, las Oficinas de Contabilidad, o sus equivalentes, en las entidades del Sector Público son responsables de llevar a cabo el proceso contable y desempeñan funciones específicas según lo establecido en el Artículo 11 de la Ley N°28708 (2006). Estas funciones se detallan en la figura 14.

Figura 14

Funciones de los responsables de ejecutar el proceso contable



2.6.2. Caso práctico de la Unidad de Contabilidad en una universidad pública

Con el propósito de comprender los aspectos fundamentales de la Unidad de Contabilidad en una universidad pública, se llevó a cabo una entrevista en profundidad. Esta entrevista tuvo lugar en las instalaciones físicas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Para garantizar su confiabilidad, se coordinó previamente y se obtuvo la autorización necesaria. Cabe destacar que, por motivos de confidencialidad, el nombre del entrevistado se mantendrá en anonimato.

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El objetivo primordial de la Unidad de Contabilidad es proporcionar de manera mensual, trimestral, semestral y anual, la información financiera que refleje la ejecución de los ingresos y gastos de la entidad.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en la gestión institucional?

La Unidad de Contabilidad desempeña un papel crucial al garantizar la presentación puntual de la información financiera de la universidad, en conformidad con los plazos establecidos por la Dirección General del Ministerio de Economía y Finanzas.

¿Cuáles son las funciones principales del área de contabilidad?

Las funciones principales de la Unidad de Contabilidad incluyen:

- La fase de devengado.
- El compromiso de pago y el trámite a la Unidad de Tesorería para su giro.
- Cierre contable.
- Elaborar los Estados Financieros de la entidad.

Si en caso que el área de contabilidad tuviera inconvenientes, ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

En caso de que la Unidad de Contabilidad experimente dificultades, el proceso de devengado se vería afectado, lo que a su vez impactaría en la posibilidad de llevar a cabo el trámite necesario para autorizar los giros correspondientes.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área de contabilidad?

La Unidad de Contabilidad enfrenta desafíos cuando se presentan problemas en los sistemas informáticos clave, como el SIGA y el SIAF. En estos casos, el soporte técnico proporcionado por el Conectamef (Ministerio de Economía y Finanzas) suele demorar entre 2 a 3 días en atender y resolver el

problema. Esta demora en la resolución de los inconvenientes ocasiona la suspensión de las actividades principales y, como resultado, retrasa el proceso de trámite necesario.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

Con el objetivo de optimizar las operaciones en la Unidad de Contabilidad, es esencial reducir la dependencia directa del soporte técnico brindado por el Ministerio de Economía y Finanzas. La implementación de un sistema más robusto y confiable permitiría llevar a cabo el trabajo con mayor eficiencia. Esto garantizaría la continuidad de las actividades y minimizaría los retrasos causados por las interrupciones en los sistemas informáticos.

Por otro lado, se requiere un aumento en la cantidad de personal, ya que es fundamental garantizar la elaboración precisa de los estados financieros.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

La estrategia implementada en la Unidad de Contabilidad consiste en persistir a través de llamadas telefónicas, mensajes y correos electrónicos hasta obtener una respuesta por parte del Ministerio de Economía y Finanzas. En caso de recibir una contestación, se procede a generar un ticket de soporte.

En relación a la escasez de personal, la estrategia adoptada es la distribución de tareas, ya que el enfoque primordial es proporcionar la información necesaria y cumplir con los requisitos solicitados.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área de contabilidad?

El perfil profesional necesario para trabajar en la Unidad de Contabilidad incluye tener al menos 1 año de experiencia en entidades públicas y/o privadas.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área de contabilidad?

Para lograr un desempeño sobresaliente en la Unidad de Contabilidad, es crucial asistir a cursos y capacitaciones que se alineen con las actualizaciones propuestas por la Dirección General de Contabilidad.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área de contabilidad?

En la Unidad de Contabilidad, el período de rotación de personal se establece anualmente.

2.7. Sistema Administrativo de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones

¿Cómo se lleva a cabo la construcción de hospitales, carreteras, colegios y puentes? ¿Qué se entiende por expediente técnico? Y, finalmente, ¿qué se refiere a la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas?

La creación de infraestructuras físicas, tales como carreteras, puentes, aeropuertos, escuelas, facultades e institutos, se lleva a cabo a través de la inversión pública en proyectos. Este enfoque busca abordar de manera específica y en un plazo determinado las brechas prioritarias (Garcés, 2021). En consecuencia, exploraremos el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, que surge como respuesta a esta necesidad.

2.7.1. Punto de partida

El Sistema Nacional de Inversión Pública, conocido por sus siglas como SNIP, fue sustituido por INVIERTE-PE, el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, mediante el Decreto Legislativo N°1252, promulgado el primero de diciembre de 2016 (Garcés, 2021). Este sistema fue establecido con el propósito de direccionar los recursos públicos de inversión hacia una adecuada provisión de infraestructura y servicios públicos, con el objetivo de contribuir al desarrollo del país (D.L. N°1486-2020-PCM, 2020), dejando sin efecto la Ley N°27293 del año 2000.

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), los proyectos de inversión se refieren a intervenciones temporales que pueden ser financiadas total o parcialmente por recursos estatales. Estos proyectos tienen como objetivo la creación, mejora y expansión de la capacidad de producción de bienes o servicios. Sin embargo, no todos los proyectos se consideran inversiones. Un ejemplo de esto son las Intervenciones de Obras por Administración Directa y Rápida Respuesta (IOARR), que tienen una duración de un año y se clasifican en categorías de ampliación, reposición y rehabilitación. Estos proyectos no pasan por la fase de formulación y evaluación tradicional de proyectos de inversión. Por ejemplo, una IOARR podría involucrar la

reparación de una facultad en una universidad pública debido a daños causados por movimientos sísmicos.

Los proyectos de inversión deben atender a las demandas de la sociedad, por lo cual resulta esencial discernir entre necesidades y expectativas. Por ejemplo, el establecimiento de sistemas de drenaje pluvial en las ciudades del norte del Perú debido a los fenómenos naturales provocados por las lluvias representa una necesidad, mientras que la construcción de un polideportivo constituye una expectativa. No obstante, con el transcurso del tiempo, estas expectativas pueden transformarse en necesidades. Como ilustración, hace más de dos décadas, la disponibilidad de internet en áreas urbanas era vista como una expectativa, pero en la actualidad es una necesidad imperante. Además, es fundamental que los proyectos sean sostenibles en el tiempo, lo cual promueve una gestión más eficaz y fomenta la confianza de la población en las autoridades gubernamentales.

La entidad encargada de dirigir este sistema es la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones. Dicha entidad administra el Banco de Inversiones y establece los procedimientos y directrices para la programación multianual de inversiones, así como para el Ciclo de Inversión. Además, supervisa la calidad de estos procesos. Asimismo, elabora el Programa Multianual de Inversiones del Estado (PMIE), y aprueba las metodologías generales considerando el nivel de complejidad de los proyectos. Proporciona formación y asesoramiento técnico a las entidades sujetas al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Además, emite opiniones vinculantes de manera exclusiva y excluyente sobre la aplicación del Ciclo de Inversión y sus disposiciones, en lo que concierne a los asuntos bajo su competencia (D.L. 1486-2020-PCM, 2020).

De acuerdo con la información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), el ciclo de inversiones se compone de cuatro etapas, ilustradas en la figura 15, las cuales se explican detalladamente en los párrafos siguientes:

Figura 15

Fases del ciclo de inversiones



La primera fase es la Programación Multianual de Inversiones, donde se realiza un diagnóstico para establecer las brechas, indicadores, criterio de priorización y una cartera de inversiones; además debe estar vinculado a los objetivos nacionales, regionales y locales, que se encuentran en los planes de desarrollo nacional y desconcertados. Esta fase está a cargo de la OPMI-Oficina de la Programación Multianual de Inversiones y lo registran en el Módulo de Programación Multianual de Inversiones a través del portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.

La segunda fase es la formulación y evaluación de los proyectos que se encuentran en la cartera de inversiones, a excepción de los IOARR que pasan directamente a la fase de ejecución. Esta fase está a cargo de la Unidad formuladora, quién evalúa y declara la viabilidad de las inversiones.

La tercera fase es la ejecución, que consiste en el diseño de los expedientes técnicos y documentos equivalentes, para poder ejecutar la obra; asimismo, en esta fase se liquida el proyecto a cargo de la Unidad Ejecutora de Inversión de la institución. Los documentos técnicos dependen de los rangos de montos de inversión en UITs; por ejemplo, una ficha técnica simplificada es hasta 750 UIT, las fichas técnicas estándar son mayor a 750 UIT y menor o igual a 15000 UIT, los estudios de pre inversión son para montos mayores o iguales a 407 mil UIT.

Por último, la fase de funcionamiento, es donde se ve el cierre de brecha; por ejemplo, en un nuevo colegio se atiende a 100 o hasta 200 alumnos, lo que antes no se hacía. Esta fase está a cargo de quien se hace responsable del servicio.

2.7.2. Caso práctico de la Unidad de Inversión en una Universidad Pública

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

La Unidad Formuladora tiene como objetivo central llevar a cabo la formulación y evaluación de proyectos de inversión, asegurando la adecuada ejecución del ciclo de formulación y evaluación. Además de esta función esencial, esta entidad se encarga de la elaboración de proyectos y las Intervenciones de Obras por Administración Directa y Rápida Respuesta (IOARR). También desempeña un papel en la Programación Multianual de Inversiones, y es responsable de la redacción de informes técnicos.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en su gestión institucional?

La Unidad La Unidad Formuladora desempeña un papel fundamental en la gestión eficiente de las inversiones. Esta entidad desempeña un papel vital en la generación de inversiones que, posteriormente, se incorporarán al Programa Multianual de Inversiones. Para llevar a cabo este proceso de manera exitosa, se coordina de manera estrecha con la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) y el departamento de presupuesto. Estas áreas son esenciales en el ámbito de las inversiones, colaborando de forma conjunta para garantizar una planificación, ejecución y seguimiento eficaces de los proyectos.

¿Cuáles son las funciones principales de la unidad formuladora?

Entre las funciones principales de la Unidad Formuladora abarcan:

- Formulación y evaluación de las inversiones.
- Registro de los formatos de inversiones en el sistema.

- Evaluación de la coherencia de los proyectos en etapa de ejecución con lo establecido en las etapas de programación y formulación (fichas técnicas y perfiles).
- Elaboración de informes técnicos en concordancia con la normativa.

Si en caso que la Unidad Formuladora tuviera inconvenientes, ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

En caso de que se presenten dificultades para cumplir con las funciones de la Unidad Formuladora, los proyectos podrían no ser registrados en el sistema. De igual manera, las fichas de formatos de los proyectos en ejecución podrían no ser ingresadas en el sistema. Además, la consistencia de los proyectos en proceso de actualización o con nuevos expedientes no podría ser registrada.

Igualmente, las operaciones de la Unidad de Infraestructura se verían perjudicadas, ya que esta unidad depende directamente de la Unidad Formuladora. Además, la capacidad de llevar a cabo modificaciones presupuestales se vería restringida, dado que los informes requeridos por la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) son elaborados por la Unidad Formuladora.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en la Unidad Formuladora?

La Unidad Formuladora enfrenta el desafío de carecer de su propio equipamiento, ya que opera utilizando recursos prestados. Adicionalmente, la capacidad de registrar nuevas inversiones se ve restringida debido a la falta de presupuesto, lo que limita la creación de nuevos proyectos.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

Con el propósito de aumentar el registro de inversiones, se está trabajando en la creación de nuevos proyectos y se está explorando la posibilidad de obtener financiamiento a través de otras entidades.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

En esta unidad, es evidente la necesidad de contar con equipos y materiales específicos del área, así como la importancia de llevar a cabo capacitaciones de forma más regular a lo largo del año.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en la Unidad Formuladora?

Siguiendo la normativa establecida, se requiere que los miembros de la Unidad Formuladora sean profesionales en campos como economía, administración y diversas disciplinas de ingeniería. Asimismo, es imprescindible contar con una experiencia mínima de cinco años para asumir la responsabilidad de la Unidad Formuladora, mientras que para ejercer como especialista en inversiones se necesitan al menos tres años de experiencia. Además, en el ámbito universitario, se exige que el profesional posea una colegiatura válida.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en la Unidad Formuladora?

- Es recomendable tener un curso introductorio en Invierte.pe para iniciar en el área.
- Participar en cursos específicos centrados en la formulación y evaluación de proyectos.
- Se aconseja aprovechar las capacitaciones gratuitas proporcionadas por el MEF.
- Es fundamental poseer conocimientos en las diferentes áreas que componen la gestión.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en la Unidad Formuladora?

No se lleva a cabo con alta frecuencia.

2.8. Sistema Administrativo de Planeación

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (2021), los ciudadanos en Perú identifican diversos problemas recurrentes, entre ellos la corrupción, la delincuencia, la falta de empleo, la inseguridad ciudadana, el aumento de los precios, entre otros. Para abordar estos problemas, las instituciones estatales juegan un papel fundamental en su mitigación. Esto plantea interrogantes pertinentes: ¿cuáles son los instrumentos de gestión territorial utilizados para enfrentar estos desafíos? ¿Cómo se visualizan las instituciones estatales en el futuro? ¿Las entidades gubernamentales tienen un enfoque territorial en su accionar?

Las entidades gubernamentales están enfocadas en servir a los ciudadanos y en abordar los desafíos (Soledispa-Rodríguez et al., 2020). En este sentido, establecen objetivos con perspectivas a corto, mediano y largo plazo en todo el territorio de Perú. A partir de esta premisa, podemos adentrarnos en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como punto de partida.

2.8.1. Punto de partida

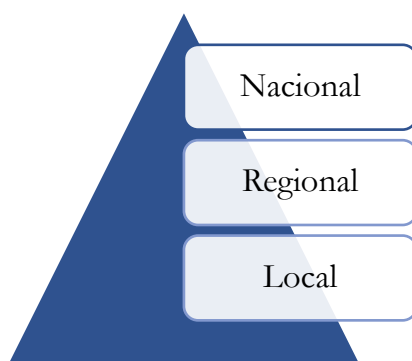
Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), se proyecta que Perú alcance una población de 35 millones 792 mil habitantes para el año 2030. Dado que las entidades estatales tienen la misión de servir a la totalidad de la población, surge la interrogante sobre cómo estas instituciones pueden abarcar tal territorio. Además, cómo pueden adquirir un conocimiento profundo de las características y particularidades de la totalidad del territorio, con el propósito de impulsar el desarrollo de la población.

Para abordar estos interrogantes, el Estado peruano ha diseñado un esquema de poderes y niveles de gobierno, como se observa en la figura 16. A través de este enfoque de descentralización, se busca la manera de distribuir las acciones equitativamente y de garantizar la atención a todas las áreas. La implementación de la organización territorial y la participación de diversos niveles de gobierno tiene el propósito de acercar las decisiones y los recursos a las regiones y comunidades locales. Esto permite una gestión más eficaz y

adaptable a las circunstancias particulares de cada región (Pasco, 2015). Esta estrategia facilita que las instituciones públicas puedan enfrentar de manera más efectiva el desarrollo y las necesidades de la población en todo el país.

Figura 16

Niveles de gobierno



Cuando se dispone de una estructura territorial organizada y cada nivel jerárquico cumple con sus funciones designadas, surge la interrogante de si cada nivel debería determinar de manera independiente sus acciones. La respuesta a esta pregunta es negativa. Las instituciones se constituyen como agrupaciones de individuos que colaboran para alcanzar un objetivo compartido (Guzmán, 2012). Partiendo de esta noción, podemos analizar a Perú como una entidad organizativa. Sorprendentemente, nuestro país persigue la consecución de un objetivo común, y para lograrlo, es esencial que todas las instituciones estatales se coordinen de manera cohesionada (Blas et al., 2022).

En Perú, todos estos aspectos que hemos mencionado son direccionados por medio del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, el cual tiene como propósito coordinar y orientar de manera global la planificación de acciones a nivel nacional. Su principal objetivo radica en definir y establecer estrategias a largo plazo para el progreso y desarrollo del país en diversas esferas, que comprenden la economía, la educación, la salud y otros campos de relevancia (Soto, 2019). A través de esta vía, el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico busca asegurar la efectividad y eficiencia en la utilización de recursos

y empeños, con el fin de lograr un crecimiento sustentable y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, conocido por sus siglas SINAPLAN, fue instaurado por medio del Decreto Legislativo N°1088 en el año 2008. En este decreto se establecen los fundamentos para la creación, ejecución y monitoreo de políticas de Estado, así como la coordinación entre los diversos niveles de gobierno y la sociedad civil en el contexto de la planificación estratégica a nivel nacional (Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, 2017).

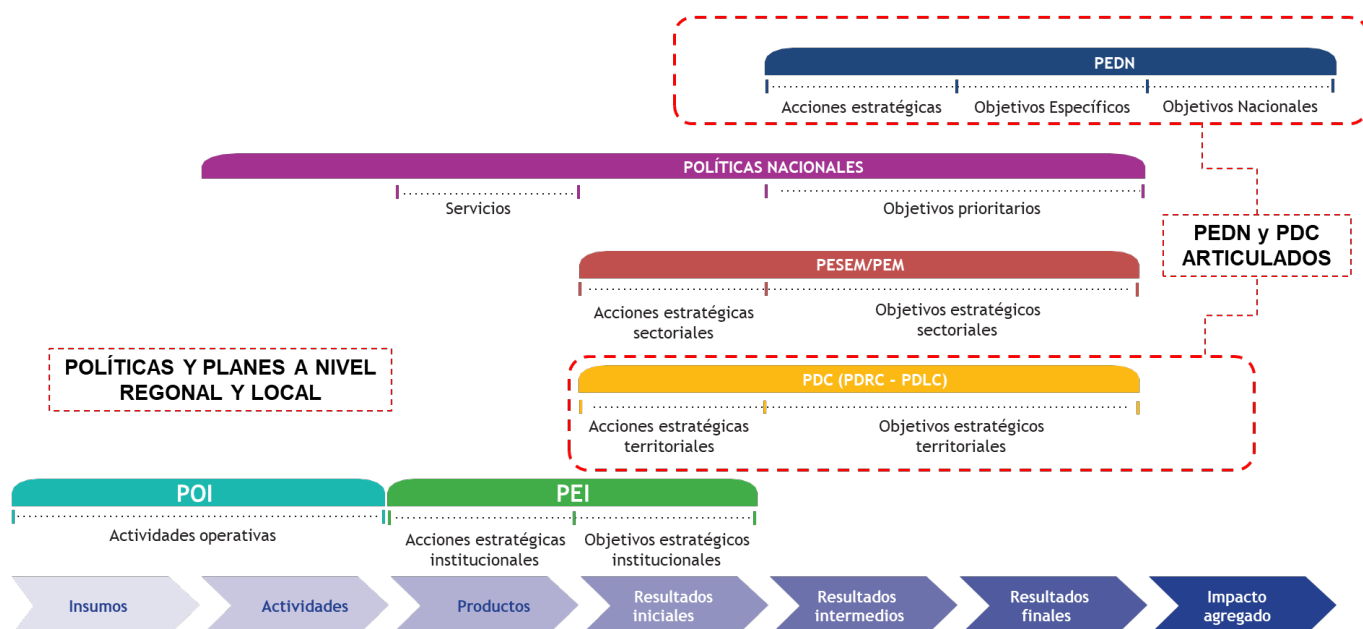
El propósito primordial del SINAPLAN es fomentar una administración pública eficaz, orientada hacia la consecución de resultados tangibles y el progreso sostenible del país. Desde su instauración, ha representado un recurso esencial para orientar la planificación y coordinación de las políticas gubernamentales en Perú. Su intención es impulsar el avance económico, la disminución de la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y el desarrollo integral de la nación (CEPLAN, 2017).

Como en cualquier sistema administrativo, el SINAPLAN está dirigido por una entidad líder conocida como el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Este organismo técnico especializado asume el papel de órgano rector, guía y coordinador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (D.S. N°1088, 2018).

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, a través de la coordinación de políticas y planes dentro del SINAPLAN, contribuye a mantener a Perú como una nación organizada. En este contexto, todos los sectores colaboran para alcanzar un objetivo común para el año 2050 (CEPLAN, 2017), que es "ser un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y orientado hacia un futuro que garantice la protección de la persona humana y su dignidad en todo el territorio nacional". Esta visión se representa en la figura 17.

Figura 17

Articulación de planes estratégicos



Nota. La imagen se encuentra establecido en CEPLAN.

Las imágenes nos muestran que el primer paso para construir una sociedad organizada es establecer un plan general que guíe las acciones de nuestro país; para ello en el Perú ha establecido el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PENDING al año 2050; el cual contiene las acciones estratégicas, objetivos específicos y objetivos nacionales y deben ser apoyados por los tres niveles de gobierno; estos deben estar articulados con los planes estratégicos multisectoriales educación, salud, entre otros (CEPLAN, 2022).

El PENDING debe estar articulado con los planes de desarrollo concertado de los gobiernos regionales y locales, que trabajan con objetivos estratégicos territoriales. Son instrumentos de planeamiento estratégico de carácter técnico – político, de mediano plazo, orientado al desarrollo integral y sostenible en el territorio, buscando la articulación entre zonas urbanas y rurales, y promoviendo sinergias de acciones del sector público, con el sector privado y la sociedad civil, a fin de alcanzar el futuro deseado para el territorio (CEPLAN, 2019).

El PDC cuenta con un análisis de impacto sobre los posibles efectos que podrían tener los riesgos y oportunidades en el territorio, proponiendo medidas que se deben implementar para mitigar o anular el impacto del riesgo o aprovechar las oportunidades. Consiste en diseñar el estado futuro deseable, posible y factible en el territorio en sus distintas variables (CEPLAN, 2019). Por ejemplo; en Lima en el Plan de Desarrollo Concertado se estableció que al año 2035, menos del 5% de la población de 15 y más años de edad, serán víctima de algún evento que atentó contra su seguridad en los últimos 12 meses.

Los planes PDC deben estar articulados con el PEI-POI; el PEI es como el gran mapa que marca el camino hacia las metas institucionales; es decir, es un plan general que establece qué objetivos quiere alcanzar la institución y cómo lo hará en un periodo largo, como 3 o 5 años, este se complementa del Plan Operativo Institucional (POI), que es como el plan más pequeño y práctico, que toma los objetivos del PEI y los divide en tareas más pequeñas y concretas para hacer durante un año (CEPLAN, 2020). Por ejemplo, el PEI dice que la institución quiere mejorar la educación y ofrecer mejores servicios; entonces, el POI tomará ese objetivo grande y lo convertirá en tareas específicas para el próximo año, como capacitar a los profesores, mejorar las instalaciones o crear nuevos programas educativos. En resumen, el PEI es el gran plan a largo plazo y el POI es el plan más detallado y concreto para lograr los objetivos en un año, ambos planes son esenciales para que una institución funcione de manera eficiente y alcance sus metas más importantes.

2.9. Sistema Administrativo de Defensa Jurídica

Es interesante destacar que, de la misma manera en que las personas necesitan abogados para recibir asesoramiento, presentar demandas o defenderse legalmente, el Estado también se encuentra en la necesidad de contar con representación legal. Con este propósito, nombra a profesionales o especialistas en derecho que actúen en su nombre ante los tribunales de justicia, tanto a nivel nacional como internacional.

En ese contexto, es relevante mencionar que en el año 2017 se promulgó el Decreto Legislativo N°1326, el cual reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y establece la creación de la Procuraduría General. Esta iniciativa tiene como objetivo combatir la corrupción y mejorar la defensa legal del Estado (Acuña y Ángeles, 2017).

2.9.1. Punto de partida

La evolución de la Defensa Jurídica del Estado se ha desarrollado a lo largo de los siglos XIX y XX. En un principio, los encargados de proteger los intereses del Estado eran los Agentes fiscales. Posteriormente, en 1969, se instituyó el Consejo de Defensa Judicial del Estado para regular la función del procurador. Luego, en la Constitución de 1993 se determinó que la defensa del Estado estaría a cargo de los procuradores. En un avance posterior, en el año 2008, la Defensa Jurídica del Estado se constituyó como un sistema administrativo por medio del Decreto Legislativo N°1068 (Martínez, 2017).

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N°1326 (2017), el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado se define como un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que están organizados y estructurados de manera funcional.

La responsabilidad de ejercer esta función recae en los Procuradores Públicos, quienes son profesionales especializados en derecho. No es tarea de cualquier servidor público, ya que los Procuradores Públicos están capacitados para esta labor. Su principal tarea consiste en representar y defender legalmente los intereses y derechos del Estado en asuntos relacionados con la entidad a la

que están administrativamente vinculados. Además, cuentan con autonomía en el cumplimiento de sus funciones. La asignación de los procuradores se lleva a cabo por la Presidencia del Consejo de Defensa Jurídica del Estado, basándose en la especialidad requerida (Martínez, 2017). En términos más simples, como describe Segura (2017), el procurador actúa en nombre del Estado para defender sus derechos, intereses y prerrogativas. Por ejemplo, existen procuradores especializados en áreas como terrorismo, orden público, VRAEM, temas constitucionales, delitos ambientales, entre otros.

Los procuradores se dividen en distintos tipos; los regionales son seleccionados a través de concursos públicos bajo el régimen N°276. En cambio, los locales son designados por los alcaldes y pueden ser reemplazados en cualquier momento (Martínez, 2017).

Un ejemplo ilustrativo de esto es cuando los conflictos que involucran al Estado surgen a raíz de decretos que se consideran inconstitucionales, emanados por el Poder Ejecutivo. Estas situaciones pueden dar lugar a procesos legales que son gestionados por la procuraduría pública especializada en temas constitucionales (Ortiz, 2021).

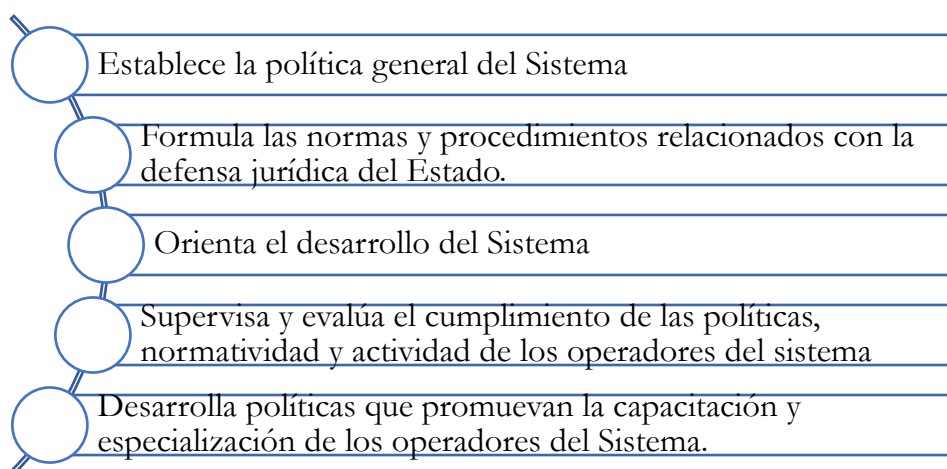
Otro caso ilustrativo es el conflicto limítrofe entre Perú y Chile, en el cual el equipo técnico-jurídico estuvo compuesto por procuradores que representaron los intereses de la nación frente a la Corte Internacional de Justicia de La Haya (Ortiz, 2021). Pero, ¿cuáles son los intereses del Estado? Estos intereses se refieren a metas y objetivos cruciales que se buscan alcanzar en el contexto de una sociedad. En términos sencillos, los intereses del Estado son en realidad los intereses de todos los ciudadanos peruanos.

Además, este sistema administrativo tiene como objetivo fortalecer, unificar y modernizar la Defensa Jurídica del Estado en diversas esferas: a nivel local, regional, nacional e internacional. Del mismo modo, abarca distintas instancias como las sedes judiciales, militares, arbitrales, el Tribunal Constitucional y los órganos administrativos.

La regulación del Sistema está a cargo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que funge como el ente rector del Sistema de Defensa Jurídica. De acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N°1326 (2017), el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos posee ciertas atribuciones que se detallan en la figura 18.

Figura 18

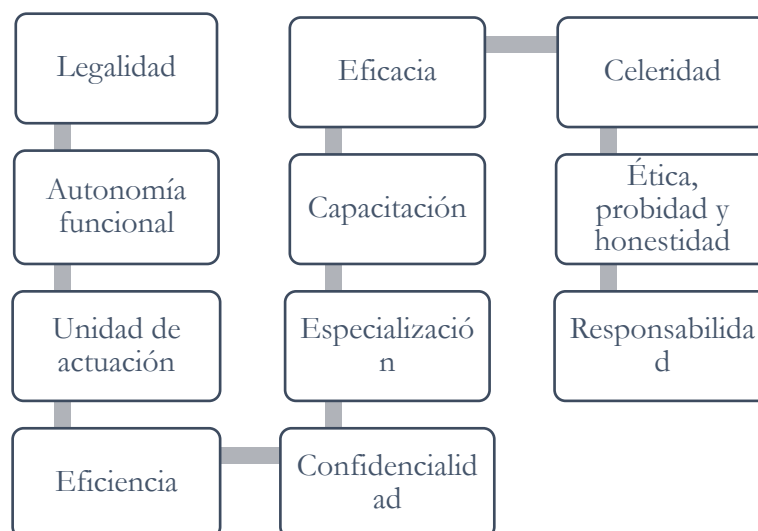
Atribuciones del Sistema de Defensa Jurídica



Así como el sistema cuenta con un propósito definido, también se basa en 11 principios fundamentales que se pueden visualizar en la figura 19.

Figura 19

Principios del Sistema de Defensa Jurídica



2.9.1. Caso práctico de la Unidad de Asesoría Legal en una universidad pública

Con el objetivo de comprender los elementos esenciales de la Unidad de Asesoría Legal en una universidad pública, se realizó una entrevista exhaustiva. Este proceso tuvo lugar en las instalaciones físicas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Para llevar a cabo esta entrevista, se estableció coordinación previa y se obtuvo la debida autorización. Con el fin de garantizar la confidencialidad y la fiabilidad de la información, se opta por mantener anónimo el nombre del entrevistado.

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

La Unidad de Asesoría Jurídica desempeña dos objetivos principales dentro de la entidad pública:

- Brindar informes u opiniones legales en situaciones de dudas o contradicciones relacionadas con las normativas institucionales como la ley universitaria, el estatuto o las directivas en vigor.
- Representar y defender los intereses de la universidad en procesos judiciales o investigaciones externas. Además, se encarga de presentar denuncias en casos de falsificación de documentos, tales como títulos, grados y certificados.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en su gestión institucional

La Unidad de Asesoría Jurídica ocupa un lugar de gran relevancia dentro de las tres áreas más importantes de la universidad. Esto se debe a que esta unidad elabora informes técnicos que son la base para llevar a cabo futuras acciones administrativas. Estos informes son esenciales para concretar distintos actos administrativos, como la celebración de contratos, la emisión de resoluciones, la asignación de presupuestos adicionales, las adquisiciones y otros procedimientos similares.

¿Cuáles son las funciones principales del área de defensa jurídica?

Una de las responsabilidades primordiales de la Unidad de Asesoría Jurídica consiste en la emisión de informes y opiniones legales. Además, esta

unidad también cumple la función de representar a la entidad en cuestiones judiciales, ya sea en demandas, procesos legales, investigaciones y otros asuntos legales de relevancia.

Si en caso que el área de Asesoría jurídica tuviera inconvenientes, ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

Si la Unidad de Asesoría Jurídica enfrentara dificultades, las autoridades se verían privadas del respaldo jurídico necesario para emitir resoluciones.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área de Asesoría jurídica?

Existen dificultades en la Unidad de Asesoría Jurídica. Una de ellas es la carga laboral, lo cual requiere la incorporación de más personal administrativo para poder atender de manera efectiva las demandas, informes y opiniones legales. Además, se enfrenta una insuficiencia de materiales de escritorio que afecta el adecuado archivo de los expedientes.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

Para mejorar el desempeño de la Unidad de Asesoría Jurídica, resulta fundamental llevar a cabo capacitaciones dirigidas al personal administrativo, con el propósito de fortalecer sus habilidades y conocimientos. Además, se debe considerar la implementación de un programa bibliográfico que permita el acceso a recursos actualizados y relevantes para el trabajo legal. Asimismo, la renovación de los equipos tecnológicos se presenta como una necesidad imperativa para agilizar y optimizar los procesos internos.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

En momentos de sobrecarga laboral en la Unidad de Asesoría Jurídica, se han implementado estrategias efectivas, como la división del trabajo por especialidades, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos en los procesos judiciales.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área de Asesoría jurídica?

El perfil profesional necesario para formar parte del equipo de la Unidad de Asesoría Jurídica comprende la posesión de un Título Profesional y la colegiatura actualizada. En el caso de los asistentes administrativos, se espera que cuenten con un Bachillerato en la carrera de Derecho.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área de Asesoría jurídica?

Para desempeñarse en la Unidad de Asesoría Jurídica, es esencial contar con un sólido conocimiento en diversos ámbitos del derecho, incluyendo los procedimientos administrativos, civiles, laborales, penales y las contrataciones del estado.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área de defensa jurídica?

Generalmente, en la Unidad de Defensa Jurídica no se suele realizar una rotación frecuente de personal.

2.10. Sistema Administrativo de Control Interno

Las instituciones públicas tienen como objetivo fundamental contribuir al desarrollo económico del país a través de la ejecución de obras de infraestructura y la prestación de servicios que aborden problemáticas específicas, utilizando para ello recursos públicos. Sin embargo, en este proceso existen riesgos que podrían comprometer el logro de los objetivos establecidos. Para prevenir y mitigar estos riesgos, se juega un papel esencial el Sistema Administrativo de Control. Este sistema está diseñado para supervisar, vigilar y verificar tanto los actos como los resultados de la gestión pública. Su objetivo es evaluar el nivel de eficacia, eficiencia, transparencia y la correcta utilización de los recursos y bienes del Estado. Todo esto se rige por la Ley N° 27785, conocida como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Por otra parte, es importante destacar la presencia del control gubernamental, el cual puede manifestarse tanto en su forma interna como externa, y su implementación representa un proceso completo y constante, como establece el Capítulo II de la Ley N° 27785 del año 2018.

1.10.1. Punto de partida

Después de haber revisado los detalles presentados en las páginas anteriores, podemos entender que el término "Sistema de control interno" se refiere a un conjunto integral de medidas y acciones implementadas dentro de una entidad estatal. En la Ley N° 28716, en el Título II, se define como una combinación de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, estructuras organizativas, procedimientos y métodos. Esto abarca tanto la actitud de las autoridades como la de los empleados, y se establece en cada organismo gubernamental.

En esencia, el sistema de control interno es un proceso de naturaleza multidireccional, en el cual cada componente interactúa con los demás. Todos

estos elementos se integran para formar un sistema completo que tiene la capacidad de adaptarse y reaccionar dinámicamente a las circunstancias cambiantes. En resumen, el sistema de control interno tiene como objetivo principal garantizar que las operaciones y acciones dentro de una entidad pública se realicen de manera adecuada, transparente y eficiente, evitando riesgos y asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

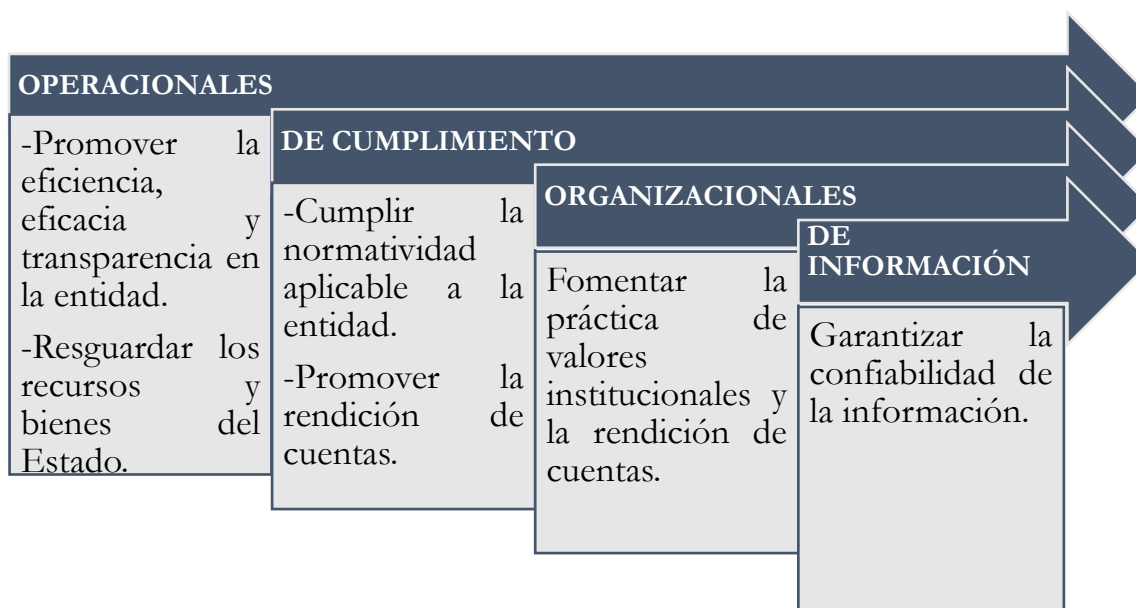
Con base en esta definición, nos lleva a cuestionar: ¿Cuál es el propósito fundamental? El propósito del sistema de control interno es reforzar los sistemas administrativos y operativos mediante la implementación de acciones y actividades de control en etapas previas, simultáneas y posteriores a las operaciones. Esto se lleva a cabo para prevenir y detectar actos indebidos o prácticas corruptas. Su relevancia radica en que, al implementarse en una entidad, garantiza la adecuación y la operatividad correcta de cada paso dado, y asegura que todas las partes operen de manera interdependiente e interrelacionada en aras de lograr una gestión eficiente y transparente. Esto se establece en el Artículo 1 de la Ley N° 28716 del año 2008.

En efecto, en todo sistema administrativo existe una entidad supervisora o ente rector, y en este contexto, la Ley N° 27785 del año 2008 designa a la Contraloría General de la República como el ente rector del control gubernamental. La Contraloría General de la República ostenta una autonomía administrativa, funcional, económica y financiera en su rol de supervisión y dirección del control gubernamental en general. En relación al sistema de control interno, su supervisión y dirección recae directamente en los altos mandos y líderes de cada área o entidad. Estos individuos tienen la responsabilidad de asegurarse de que se implementen acciones y medidas que garanticen el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento adecuado de las operaciones. El sistema de control interno opera en función de la estructura y las operaciones internas de cada entidad, y su correcta implementación depende de la participación activa y compromiso de los líderes y funcionarios en todos los niveles jerárquicos.

Según la información proporcionada por la Contraloría General de la República (2016), el Sistema de Control presenta objetivos primordiales que se detallan en la figura 20 siguiente:

Figura 20

Objetivos del Sistema de Control



En relación a qué entidades estatales deben establecer el sistema de control interno, se determina que todas las entidades del Estado identificadas en el artículo 3 de la Ley N° 27785, conocida como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, están obligadas a implementar dicho sistema. Sin embargo, es importante mencionar que existen dos excepciones a esta norma: el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Estas dos entidades están exentas de la obligación de implementar el sistema de control interno.

La Directiva N° 013-2016-CG/PROD, aprobada mediante el Resolutivo de Contraloría N° 149-2016-CG, establece el modelo de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades del Estado. Este modelo se compone de tres etapas fundamentales: planificación, ejecución y evaluación.

Estas fases se describen con mayor detalle en la figura 21 que se presenta a continuación.

Figura 21

Fases de planificación, ejecución y evaluación

PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de la Alta Dirección• Diagnóstico• Plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Implementación en el nivel de la entidad• Implementación en el nivel de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del proceso de implementación.

De acuerdo con lo establecido en la Ley N° 27785 del año 2008, el sistema de control interno se caracteriza por ser un proceso multidireccional, repetitivo y continuo. Este sistema está compuesto por cinco componentes interrelacionados que interactúan dinámicamente en respuesta a las condiciones cambiantes. Estos componentes se clasifican en los siguientes grupos: ambiente de control interno, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación, y supervisión.

Vamos a profundizar un poco en cada uno de los componentes. El "Ambiente de Control Interno" juega un papel esencial al establecer los cimientos para la implementación del control interno. Dentro de este componente se encuentran elementos clave, tales como la declaración de la misión, visión y valores; el código de ética institucional; el plan anual de contrataciones; el Reglamento de Organización y Funciones (ROF); el Manual de Organización y Funciones (MOF); el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA); el Manual de Procedimientos (MAP), entre otros. Estos elementos conforman el entorno en el que se desenvuelven las operaciones y actividades, estableciendo la base para un funcionamiento transparente, ético y eficiente en la implementación del sistema de control interno.

El segundo componente, la "Evaluación de Riesgos", se refiere a un proceso continuo cuyo propósito es permitir que la entidad esté preparada para afrontar eventos adversos. Dentro de este componente, se llevan a cabo acciones como el establecimiento de procedimientos para la administración de riesgos, la creación de un inventario de riesgos a nivel de la entidad y la elaboración de una matriz de riesgos que considera tanto la probabilidad como el impacto de cada riesgo identificado. Estas medidas conforman un enfoque proactivo para anticipar y gestionar posibles contratiempos, asegurando una gestión más sólida y resiliente en el marco del sistema de control interno.

El tercer componente, conocido como "Actividades de Control Gerencial", se enfoca en la implementación de políticas y procedimientos diseñados por la entidad con el propósito de mitigar los riesgos que podrían impactar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El cuarto componente, denominado "Información y Comunicación", se centra en la gestión de la información tanto interna como externa que la entidad necesita para llevar a cabo sus responsabilidades de control interno, respaldando de esta manera la consecución de sus objetivos.

El último componente es la "Supervisión", que engloba una serie de actividades de control integradas en los procesos y operaciones de supervisión de la entidad, con el propósito de evaluar y fomentar la mejora continua.

Es importante considerar que el control interno en el contexto de una entidad pública no debe limitarse únicamente al cumplimiento de requisitos normativos. Es esencial que esta práctica sea internalizada y aplicada en el desarrollo cotidiano de las tareas y responsabilidades.

2.10.2. Caso práctico de la Unidad de Control Interno en una Universidad Pública

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El objetivo principal de la Unidad de Control Interno es supervisar y monitorear los procesos, acciones y procedimientos de los sistemas administrativos, asegurando su ejecución eficiente y contribuyendo al logro exitoso de los objetivos de la entidad.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en su gestión institucional?

La relevancia de la Unidad de Control Interno radica en que, a través de la supervisión y el monitoreo, se garantiza el cumplimiento de los procedimientos. Esto a su vez posibilita el logro de los objetivos y facilita la identificación de áreas que requieren mejoras.

¿Cuáles son las funciones principales del área de control interno?

Las funciones principales son:

- Implementar el sistema de Control Interno en la entidad.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación, bajo la supervisión de la Contraloría y el Órgano de Control Institucional– OCI.

Si en caso que el área de control interno tuviera inconvenientes, ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

Si la Unidad de Control Interno enfrenta dificultades, podría resultar en la falta de un control eficaz en cada área. Además, la ausencia de respaldo o apoyo para los funcionarios que podrían cometer errores debido a la falta de conocimiento, podría agravar la situación.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área de control interno?

Una dificultad que enfrenta la Unidad de Control está relacionada con el cambio de funcionarios en diversas áreas, dado que estos podrían carecer de conocimiento sobre las normativas y las actualizaciones correspondientes. Esta

carencia, a su vez, podría obstaculizar la capacidad para agilizar y abordar los requerimientos de manera oportuna.

A modo de ejemplo, durante un proceso de supervisión, es posible que nos enfrentemos a situaciones adversas que identificamos como preavisos. En estos casos, implementamos las mejoras necesarias para abordar dichas situaciones. Sin embargo, si al presentar los nuevos informes de control seguimos encontrando la misma situación adversa, esto puede resultar en retrasos en el trabajo.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

Para mejorar el desempeño en la Unidad de Control, es necesario proporcionar capacitaciones al personal de apoyo. Estas capacitaciones son esenciales para asegurar la eficiencia en el trabajo y mantenerse actualizado en cuanto a las normativas vigentes.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

Una estrategia para abordar ciertas dificultades radica en que los propios funcionarios concedan mayor importancia a estar en consonancia con las normativas que los rigen.

En el caso de la universidad, en años anteriores no se había implementado el control interno, pero mediante un esfuerzo comprometido se ha logrado alcanzar un nivel óptimo de madurez, superando el 90%.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área de control interno?

El perfil profesional necesario para formar parte de la Unidad de Control Interno incluye, como requisitos esenciales, al menos un año de experiencia en una entidad pública, capacitaciones en control interno y temas gubernamentales, así como conocimientos sólidos en sistemas administrativos.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área de control interno?

Las capacitaciones y cursos necesarios para un óptimo desempeño son de control interno y gubernamental.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área de control interno?

El personal se rota en la Unidad de Control Interno cada año y medio.

2.11. Sistema Administrativo de Modernización

¿El ciudadano se encuentra en el centro de la gestión pública? ¿La orientación de la gestión pública apunta a alcanzar resultados? ¿El Estado desarrolla sus políticas públicas basadas en las necesidades de los ciudadanos? ¿La gestión pública es descentralizada?

Todos hemos tenido que llevar a cabo trámites en instituciones públicas, y a menudo etiquetamos la gestión como burocrática debido a la cantidad de pasos que deben seguirse, lo que complica los procesos. Además, se identifican otras deficiencias como la gestión inadecuada de recursos humanos, la limitada evaluación de resultados y los procesos deficientes en la producción de bienes y servicios públicos, entre otros aspectos (Secretaría de Gestión Pública, 2020). Basándonos en estos puntos, exploraremos el Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

2.11.1. Punto de partida

La historia de la modernización se remonta al año 2000, con la institucionalización de la modernización como una función permanente del Estado y la creación de la Dirección General de Gestión Pública, que posteriormente evolucionó hasta convertirse en la actual Secretaría de Gestión Pública. En el año 2002, se establece la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N°27658. Luego, en 2007, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) designa a la modernización como un sistema administrativo y establece que la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) es responsable de llevar a cabo las políticas nacionales de modernización. Tras seis años, en 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), la cual fue actualizada en el año 2022 (Escobar, 2021).

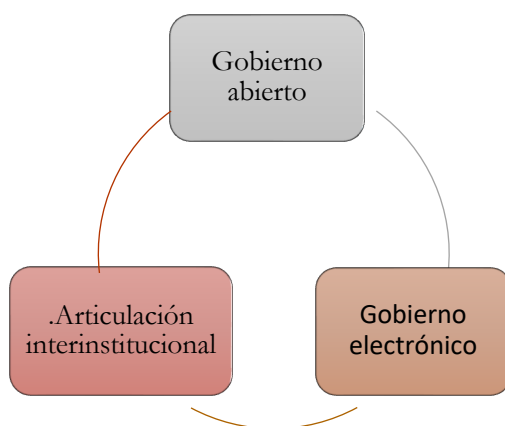
El proceso de modernización tiene como objetivo abordar dificultades como la corrupción, la burocracia, el centralismo y el derroche de recursos estatales. Esto se logra a través del Sistema de Modernización de la Gestión Pública, que se encarga de impulsar reformas con el propósito de mejorar la eficiencia en la gestión y satisfacer las necesidades de los ciudadanos (Secretaría

de Gestión Pública, 2020). Con este fin, las entidades públicas deben volverse más simples y articuladas. Esto se puede lograr mediante la organización, coordinación y optimización de la gestión interna de las entidades, lo que implica reducir trámites y requisitos y fomentar la productividad institucional.

La aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) constituye una estrategia esencial para continuar avanzando en el proceso, ya que guiará la mejora de las instituciones públicas y la creación de valor a través de la satisfacción de las necesidades de la población (D.S. N°123-2018-PCM, 2018). Esta política también aspira a lograr una visión de "Estado moderno al servicio de las personas", enfocándose en una gestión orientada a resultados. Además, se sustenta en tres ejes transversales, los cuales se detallan en la figura 22.

Figura 22

Ejes transversales



En la actualidad, se está promoviendo un concepto de gobierno abierto, que implica que la población tenga acceso a información precisa y objetiva. Este enfoque tiene como objetivo principal fomentar la transparencia y la participación de la ciudadanía en el país (Ramírez et al., 2022). En los últimos años, en Perú, se han unido fuerzas entre varias entidades del Poder Ejecutivo. Desde el año 2011, el país también es parte de la Alianza para el Gobierno Abierto, una comunidad que abarca más de 90 países que se han comprometido a aplicar principios y prácticas para impulsar la transparencia y el acceso a la

información. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, sigue siendo un desafío lograr que la ciudadanía confíe en las entidades públicas. No obstante, la meta de este proceso es transformar al país en un lugar donde las entidades públicas promuevan acciones que conduzcan a una administración estatal transparente y legítima.

Uno de los logros destacados en Perú es la creación de la plataforma de datos georreferenciales GEO PERÚ, la cual proporciona información detallada de los diversos departamentos del país. A través de esta plataforma, es posible acceder a una amplia gama de datos, como la cantidad de puentes, líneas férreas, obras paralizadas, indicadores de pobreza y programas sociales. Lo más notable es que esta información está al alcance de todos los ciudadanos, lo que contribuye a una mayor transparencia y participación en la gestión pública.

¿Qué significativo sería que todas las historias clínicas se almacenen en la nube? Este enfoque podría potenciar la calidad del servicio de salud, subrayando así la relevancia de un gobierno electrónico. Esta iniciativa se basa en la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los servicios gubernamentales, con el propósito de establecer una administración caracterizada por la transparencia, la agilidad y la eficiencia. Aunque no existe una definición única, este concepto ha ido evolucionando desde 1998. Por ejemplo, el Banco Mundial lo conceptualiza como el "empleo de tecnologías de la información y comunicaciones para mejorar la eficacia, efectividad y rendición de cuentas gubernamentales" (Naser y Gastón, 2011).

El Perú, se han logrado avances significativos a través de la implementación de datos abiertos y mapas digitales mediante la plataforma gob.pe. Esta plataforma no solo permite a los ciudadanos llevar a cabo trámites digitales con la Administración Pública, sino que también funciona como punto de contacto digital para los peruanos que residen en el extranjero (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2023). Una institución que se ha destacado en su proceso de digitalización es el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). Desde el año 2006, RENIEC ha implementado un Sistema de

Identificación Automatizado por Huellas Dactilares y, más recientemente, ha introducido un sistema ABIS que integra la biometría facial y la biometría decadactilar (Yrivarren, 2015).

Cuando nos referimos a la articulación interinstitucional, hablamos de un proceso en el cual diversas instituciones colaboran para establecer acuerdos y definir acciones, propósitos, objetivos, metas y métodos de trabajo. Durante este proceso, se asignan roles y funciones para llevar a cabo las acciones y lograr objetivos de manera colaborativa (Molina-Marín et al., 2018).

Por otro lado, hay instituciones públicas que ya operan de manera articulada; por ejemplo, el RENIEC ha establecido una interconexión con el Banco de la Nación para facilitar los pagos relacionados con trámites. El enfoque subyacente es evitar solicitar información al ciudadano que ya puede ser obtenida de otra institución, con el propósito de simplificar los procedimientos burocráticos. ¿A qué nos referimos? Pensemos en el caso del Ministerio de Transporte, que al tramitar una licencia de conducir, actualmente solicita una copia del DNI como requisito. Sin embargo, si se estableciera una interconexión con el RENIEC, este requisito dejaría de ser necesario, optimizando así el uso del tiempo y reduciendo costos.

Por otro lado, la Secretaría de Gestión Pública, bajo la Presidencia del Consejo de Ministros, asume la dirección de este sistema, y se le atribuyen facultades para emitir normativas y establecer los procedimientos correspondientes en su ámbito de competencia. Además, se le encomienda la tarea de fomentar la coordinación entre los sistemas administrativos y establecer colaboraciones con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, especialmente en temas relacionados con el uso extensivo de Tecnologías de la Información y Comunicación para avanzar hacia un gobierno electrónico (D.S. N°123-2018-PCM, 2018).

Este sistema se distingue de otros debido a que no se centra en regular un proceso específico de apoyo a la gestión. En cambio, se fundamenta en

promover reformas que abarcan todos los aspectos de la gestión pública y son aplicables a todos los niveles de gobierno.

2.11.1. Caso práctico de la Unidad de Modernización en una universidad pública

Con el objetivo de comprender los aspectos esenciales de la Unidad de Modernización en una universidad pública, se llevó a cabo una entrevista en profundidad. Esta entrevista se realizó en las instalaciones físicas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, y se planificó con antelación tras obtener la debida autorización. Con el propósito de mantener la confidencialidad, el nombre del entrevistado será preservado de manera anónima.

¿Cuál es el objetivo principal de su área laboral?

El propósito primordial de la Unidad de Modernización es garantizar la ejecución de lo dispuesto en los sistemas de operacionalización, tales como el ROF (Reglamento de Organización y Funciones), MOF (Manual de Organización y Funciones) y TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos). Por ende, se colabora estrechamente con el departamento de Recursos Humanos para lograr este objetivo de manera efectiva.

¿Cuál es la importancia que tiene su área en su gestión institucional?

La relevancia de la Unidad de Modernización radica en su función de garantizar el cumplimiento de los documentos de gestión requeridos por entidades como el MINEDU (Ministerio de Educación) y SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil).

¿Cuáles son las funciones principales del área de modernización?

La función primordial de la Unidad de Modernización consiste en la actualización de diversos documentos de gestión, que abarcan:

- ROF (Reglamento de Organización y Funciones).
- Estatuto.

- TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos).
- TUSNE (Texto Único de Servicios no Exclusivos).

Además, esta unidad desempeña otras tareas, entre las que se incluyen:

- Dirigir los procesos destinados a la elaboración de documentos de gestión, tales como reglamentos, directivas, planes y manuales, entre otros.
- Elaborar informes técnicos en relación a los proyectos de documentos de gestión presentados por otras áreas, a fin de que sigan su trámite correspondiente.

Si se presentaran inconvenientes para realizar sus funciones ¿cómo afectaría en la gestión institucional?

En caso de que la Unidad de Modernización enfrente contratiempos, las tareas designadas deberían ser asumidas por la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto. Esta circunstancia podría ocasionar demoras en la implementación de los diversos servicios que la universidad tiene la intención de establecer y que normalmente se gestionan a través de la Unidad de Modernización.

¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en el área de modernización?

La Unidad de Modernización se enfrenta principalmente a la dificultad de establecer una comunicación asertiva para la toma de decisiones entre el área usuaria y la propia unidad, en relación a la actualización de los documentos de gestión. Además, al programar reuniones para coordinaciones diversas, se pueden presentar desacuerdos debido a la carga laboral de los participantes.

¿Qué les hace falta para mejorar su trabajo?

Dada la carga laboral constante, para optimizar el desempeño de la Unidad de Modernización es necesario contar con un mayor número de personal. Esto se debe a que en esta unidad se lleva a cabo la revisión de

reglamentos, directivas y otros documentos de gestión. Además, se enfrentan desafíos con los sistemas empleados en la Unidad de Modernización, que actualmente limitan su eficiencia.

¿Qué estrategias se han utilizado para solucionar las dificultades presentadas en su área?

Para abordar las dificultades en la Unidad de Modernización, se han implementado las siguientes estrategias:

- Para la revisión y actualización de documentos normativos de gestión institucional, se involucra a diversas autoridades como el Rector, Vicerrectores, la Dirección General de Administración y Recursos Humanos, entre otros, dependiendo del caso.
- Se utilizan correos electrónicos para remitir a las áreas usuarias las observaciones correspondientes, con el propósito de obtener su aprobación o validación.
- Se establecen coordinaciones directas con el área responsable, a fin de brindar orientación para la formulación o elaboración adecuada de los trámites, con el objetivo de prevenir retrasos en la devolución de documentos.

¿Cuál es el perfil profesional requerido para laborar en el área de modernización?

El perfil profesional requerido para formar parte del equipo de la Unidad de Modernización incluye una formación académica en derecho, administración o contabilidad. Es fundamental contar con sólidos conocimientos en los sistemas de la administración pública. Además, se valora la capacidad para colaborar de manera efectiva con diversas áreas y demostrar flexibilidad en la ejecución de las actividades asignadas.

¿Qué cursos, capacitaciones se necesitan para tener un buen desempeño en el área de modernización?

Los cursos y capacitaciones que son necesarios para un buen desempeño en la Unidad de Modernización son los siguientes:

- Capacitación en el sistema de modernización de la gestión pública.
- Elaboración y redacción de documentos de gestión normativos.
- Capacitación en implementación de gestión por procesos.

¿Cada cuánto tiempo se rota al personal en el área de modernización?

El personal de la unidad suele ser rotado anualmente, principalmente debido a las designaciones de los jefes y en concordancia con las políticas institucionales. Esta rotación se lleva a cabo con el propósito de asignar al personal más adecuado para ejecutar las funciones en el área.

GESTIÓN

ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

CAPÍTULO III

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO
RODRÍGUEZ DE MENDOZA
DE AMAZONAS
UNTRM



CAPÍTULO III

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS - UNTRM

3.1. Objetivo general

Analizar la gestión administrativa en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2022.

3.2. Objetivos específicos

- Evaluar la percepción la percepción de los estudiantes sobre la gestión administrativa en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2022.
- Evaluar la percepción del personal administrativo sobre la gestión administrativa en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2022.

3.3. Variables

En este caso se maneja la investigación teniendo como bases una variable: 1) gestión administrativa.

3.4. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación se clasifica como de tipo explicativo. En esta investigación, se emplearon recursos de análisis y recopilación de datos con el propósito de profundizar en la comprensión de los diferentes componentes que conforman el fenómeno de estudio.

Esta investigación se enmarca en un diseño no experimental. Por lo tanto, no se realiza ninguna modificación en los elementos variables. El resultado se deriva de

una serie de observaciones y de preguntas realizadas in situ en el entorno auténtico al que se hace referencia, con el propósito de llevar a cabo un análisis posterior.

La investigación se clasifica como transversal, ya que los datos fueron recolectados en un momento específico (2022). Además, se utiliza un enfoque descriptivo para comprender la gestión administrativa llevada a cabo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM-A) en Perú.

3.5. Población, muestra y muestreo

La población objetivo se dividió en dos grupos. El primer grupo incluyó a todos los estudiantes matriculados en el semestre 2022-II en la UNTRM-A, sumando un total de 4231 según el informe de la Dirección General de Admisión y Registros Académicos. El segundo grupo estuvo compuesto por 101 miembros del personal administrativo de la UNTRM-A.

Se utilizó un método de muestreo no probabilístico basado en la conveniencia y la disponibilidad para completar el cuestionario. En total, participaron 376 estudiantes y 101 miembros del personal administrativo en la muestra.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este estudio, se emplea la técnica de encuesta a través de un cuestionario (Anexo I y Anexo II). La mayoría de los datos recopilados se presentan en forma de tablas informativas y estadísticas, que se proponen para su posterior análisis. El instrumento seleccionado para esta técnica fue un cuestionario diseñado en un formulario de Google de Gmail. Posteriormente, se compartió el enlace a este cuestionario por correo electrónico con los estudiantes y el personal administrativo.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos recopilados, se llevó a cabo una tabulación de la información recogida a través de una encuesta dirigida a las comunidades participantes. Estas comunidades, que incluyen a los estudiantes y al personal administrativo, se consideran los grupos de enfoque y de interés para este estudio.

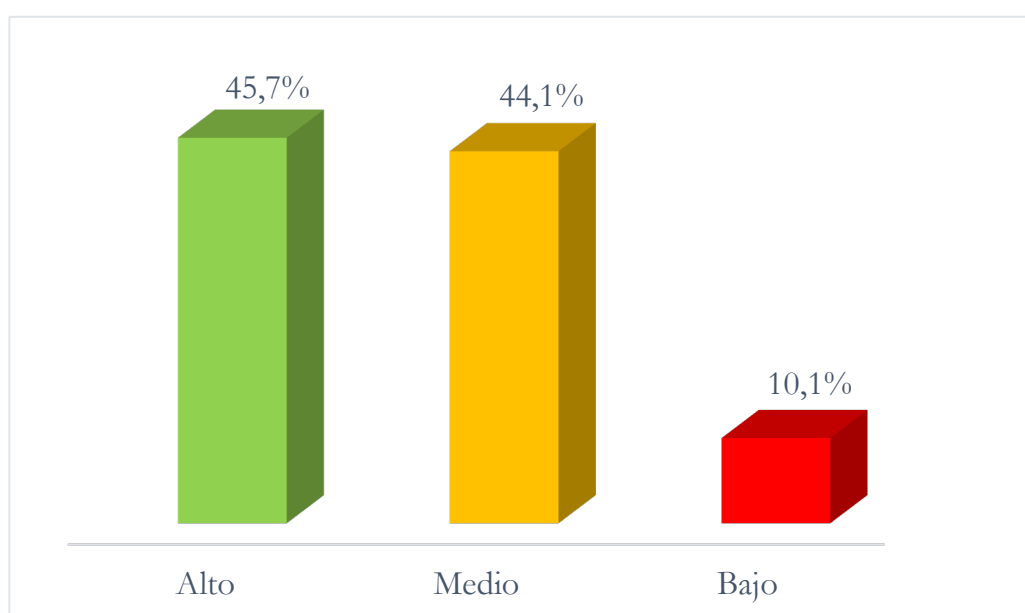
3.8. Análisis descriptivo

Después de haber identificado la información requerida, los datos fueron cuantificados a través del análisis de estadísticas relacionadas con las medidas de frecuencia presentes en las variables.

3.8.1. Percepción de los estudiantes sobre la gestión administrativa en la UNTRM.

Figura 23

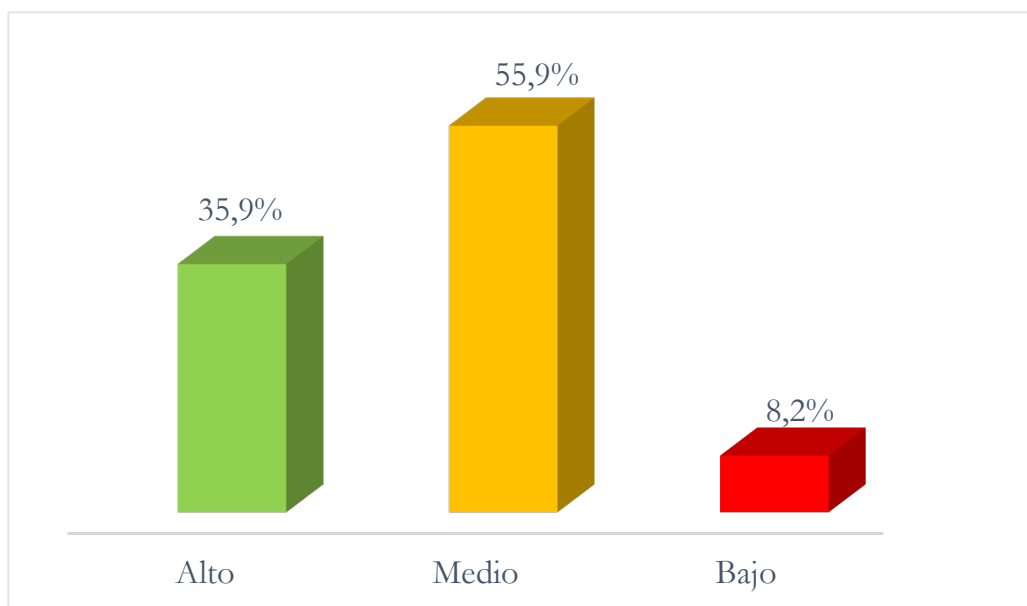
Nivel de percepción de estudiantes sobre el servicio (calidad educativa, trámites y atención)



La figura representa la percepción de los estudiantes en relación a los servicios de calidad educativa, trámites y atención en la universidad. De acuerdo con los resultados, el 45.7% de la muestra total muestra una alta aceptación hacia los diferentes servicios académicos ofrecidos. Esto sugiere que casi la mitad de los encuestados se encuentran bastante satisfechos con estos servicios. En contraste, un 44.1% considera que aún hay margen para mejorar en esta área, indicando que existe espacio para perfeccionar la prestación de servicios. Por último, un 10.1% de los encuestados opina que la universidad se encuentra en un nivel de deficiencia, expresando una percepción menos positiva en términos de calidad y atención.

Figura 24

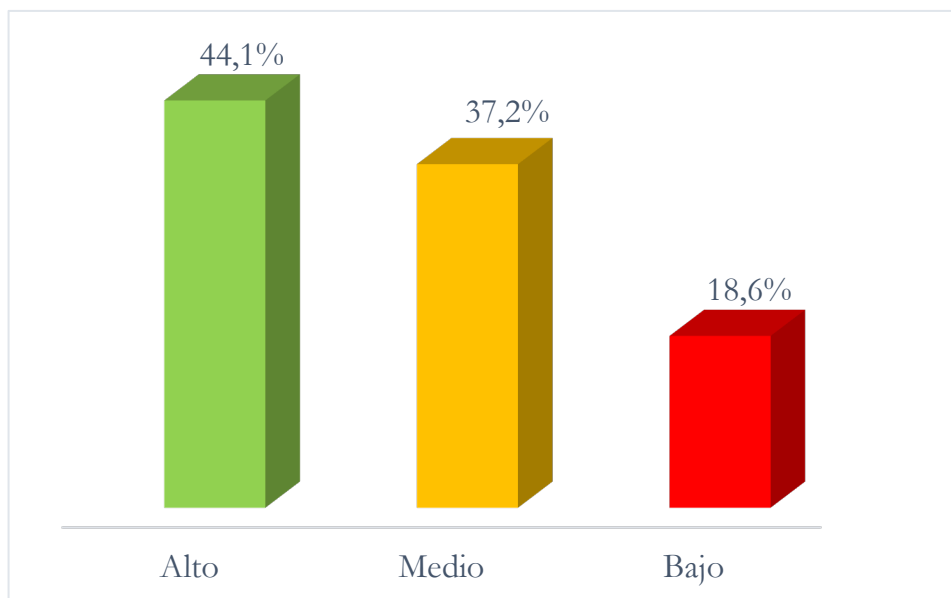
Nivel de percepción de estudiantes sobre el equipamiento e infraestructura



La Figura 24 ilustra la percepción de los estudiantes en relación a la infraestructura académica de la universidad. La mayoría, un 55.9%, muestra una satisfacción moderada en cuanto a las condiciones de la infraestructura. Estos estudiantes consideran que algunas áreas están en buenas condiciones, mientras que otras podrían mejorar. Por otro lado, un grupo del 35.9% de los encuestados opina que su entorno académico está en condiciones óptimas para llevar a cabo sus actividades de aprendizaje. En contraste, un 8.2% de los estudiantes considera que las instalaciones no son adecuadas para la formación de profesionales, llegando incluso a afirmar que algunas de ellas están en condiciones inhabitables.

Figura 25

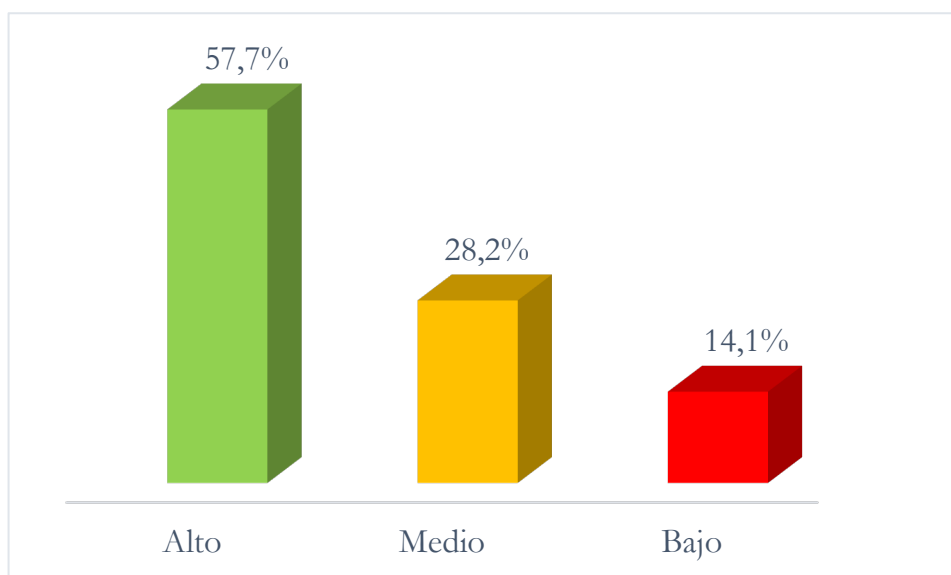
Nivel de percepción de estudiantes sobre investigación



El análisis de la Figura siguiente resalta la percepción del nivel de investigación en el campus universitario, indicando una alta aceptación debido a que la institución promueve la participación en grupos de investigación y motiva a sus estudiantes a innovar e investigar. Esto se refleja en el 44.1% de los encuestados que consideran que la universidad brinda un ambiente propicio para desarrollar sus habilidades en investigación. Por otro lado, el 37.2% opina que la universidad se encuentra en un nivel intermedio en cuanto a este aspecto formativo, mientras que el 18.6% cree que aún hay margen para mejorar en el fomento de la investigación dentro de la universidad.

Figura 26

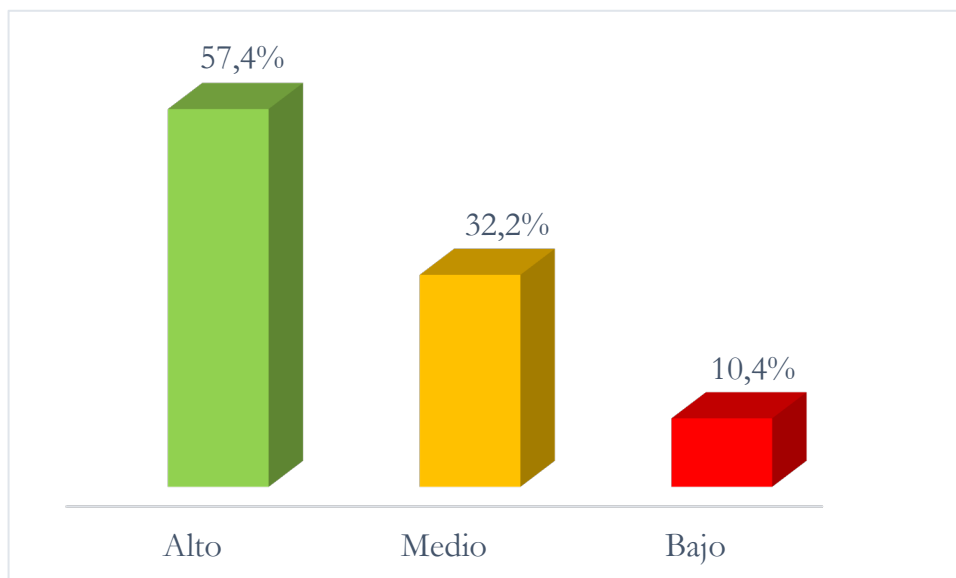
Nivel de percepción de estudiantes sobre servicios complementarios



La Figura número 26 revela que las actividades complementarias y de apoyo universitario se llevan a cabo de manera efectiva. Los estudiantes encuentran en las actividades recreativas y académicas la posibilidad de mejorar tanto física como mentalmente, lo que genera una sensación positiva en la comunidad universitaria. Esto se refleja en un alto nivel de aceptación, con un porcentaje del 57.7%. Además, un 28.2% considera que estas actividades se encuentran en un nivel medio de implementación. Sin embargo, hay un grupo más pequeño, un 14.1%, que no está de acuerdo con la efectividad de estas actividades complementarias y de apoyo.

Figura 27

Percepción de los estudiantes sobre la gestión administrativa en la UNTRM

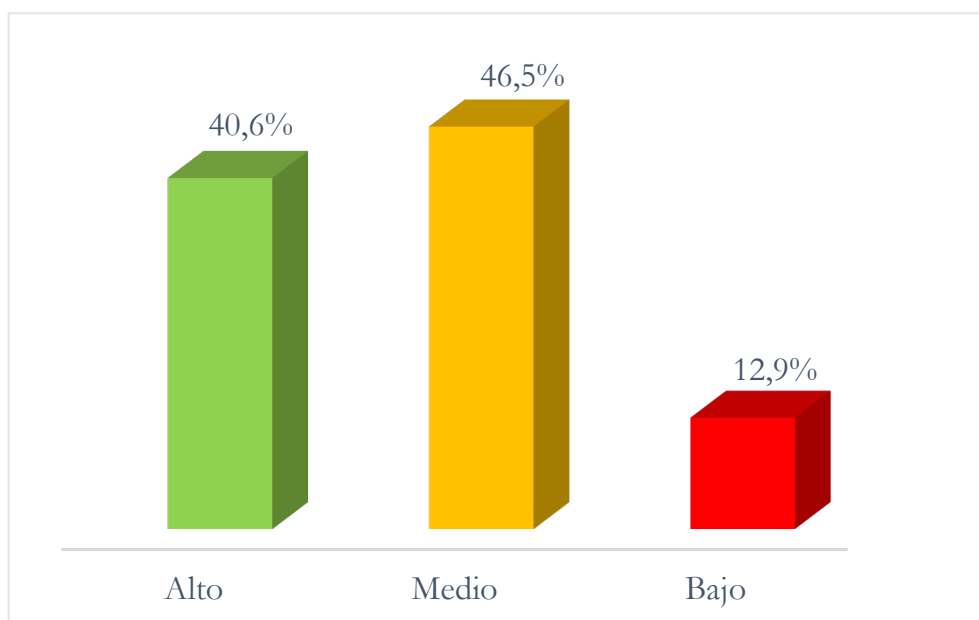


La Figura 27 ilustra la percepción de los estudiantes acerca de la capacidad de gestión administrativa en el campus de la UNTRM. Esto refleja que más de la mitad de los estudiantes tienen una opinión muy positiva sobre la eficiencia en los procesos de calidad educativa, los trámites realizados, la atención recibida, la infraestructura y el nivel de equipamiento disponible, así como los servicios complementarios proporcionados. Además, consideran crucial la dirección en investigación, ya que la universidad aspira a ser líder en este ámbito hasta el año 2025. Los estudiantes sienten que se está realizando un buen trabajo en esta área y que la gestión es sólida, como se refleja en el grado de aceptación del 57.4%. En contraste, solo el 10.4% tiene una perspectiva negativa, y un segmento adicional cree que la universidad se encuentra en un nivel medio estándar, representando el 32.2%.

3.8.2. Percepción del del personal administrativo sobre la gestión administrativa en la UNTRM.

Figura 28

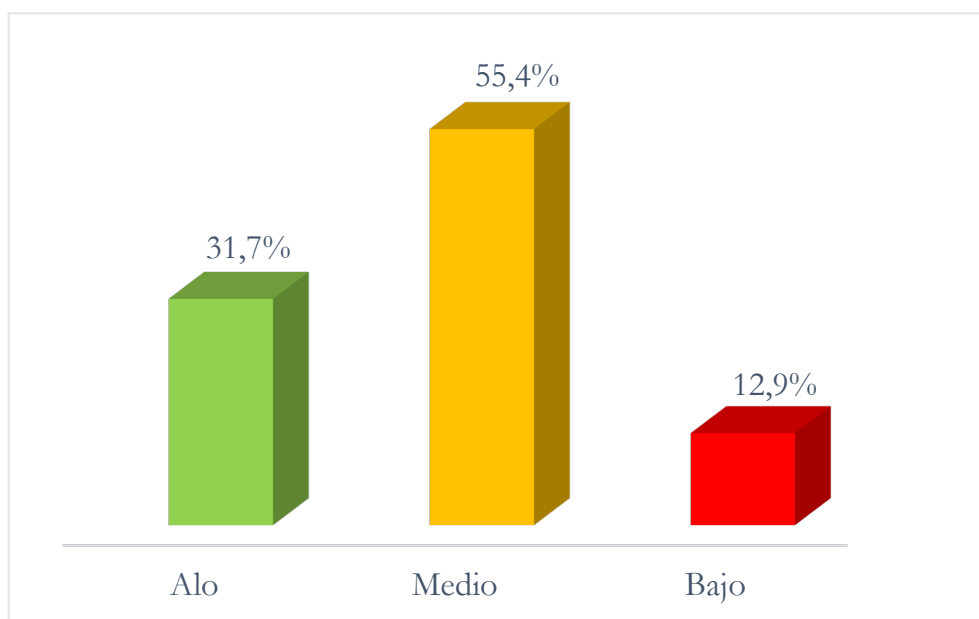
Nivel de percepción del personal administrativo sobre la planificación



El personal administrativo muestra una percepción intermedia en relación a las diversas tareas de planificación que la universidad lleva a cabo, con un porcentaje del 46.5%. Este número sugiere que existe una cierta sensación de que los objetivos planteados no se están cumpliendo por completo y que los recursos presupuestales no se están utilizando de manera óptima y beneficiosa para la universidad. Por otro lado, el 40.6% de los encuestados considera que la universidad tiene un sistema de planificación sólido. Además, un pequeño pero notable 12.9% del personal opina que las decisiones no se toman de manera oportuna para lograr las metas establecidas.

Figura 29

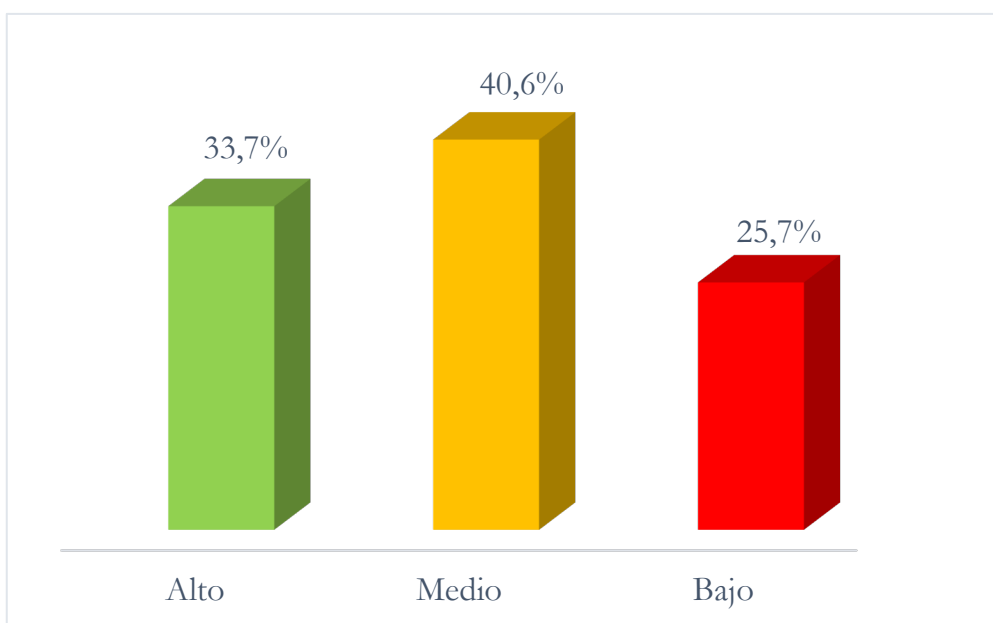
Nivel de percepción del personal administrativo sobre la organización



La figura revela el nivel de organización percibido en la universidad por parte de los encuestados. La mayoría de los encuestados opinó que la universidad cuenta con un nivel de organización intermedio. Esta percepción podría estar relacionada con la necesidad que el personal tiene de recibir más capacitación para mejorar sus labores y con la sensación de que la asignación de funciones no está siendo adecuada, representando un 55.4% en este sentido. Por otro lado, otro grupo de encuestados considera que la universidad está en el camino correcto, ya que se sienten cómodos en sus roles y creen que están rodeados de personas adecuadas. En contraste, solo un 12.9% de los encuestados está en total desacuerdo. Este resultado sugiere que este grupo de personal no se siente en un entorno apropiado y carece de colaboradores que les ayuden a desarrollar sus capacidades.

Figura 30

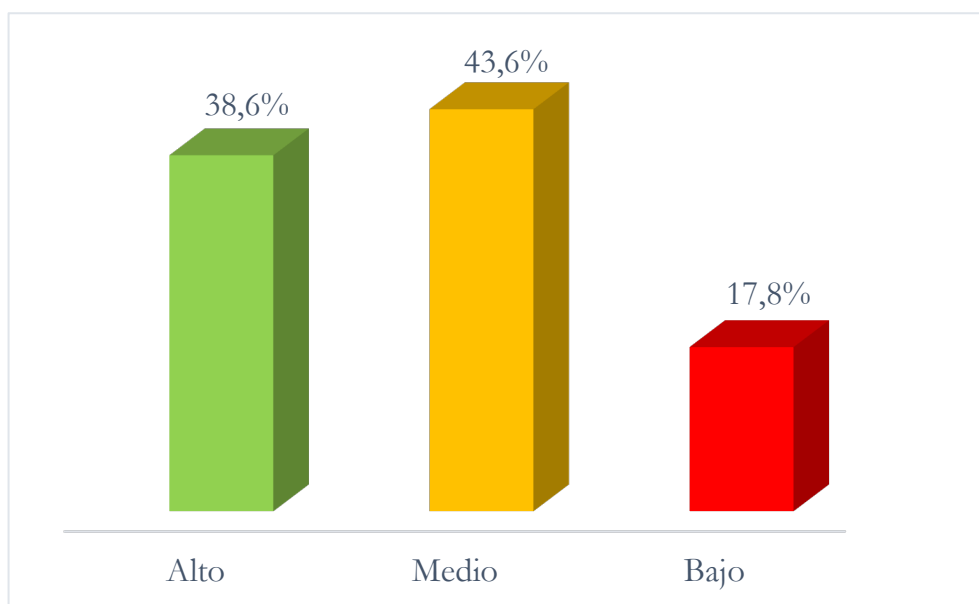
Nivel de percepción del personal administrativo sobre dirección



La percepción hacia las personas encargadas de orientar y liderar en la institución educativa se ubica en un nivel medio, siendo representada por un 40.6%. Esto podría sugerir que aún no se está realizando una comunicación efectiva en cuanto a las acciones, decisiones y resultados de la universidad, y que las herramientas necesarias para mantener a los colaboradores enfocados podrían no estar siendo proporcionadas de manera adecuada. Por otro lado, un 33.7% del personal siente que la dirección es adecuada y que se está proporcionando una guía eficaz. Sin embargo, un 25.7% tiene una visión opuesta, posiblemente debido a la percepción de que no se están tomando decisiones que satisfagan las necesidades de manera apropiada.

Figura 31

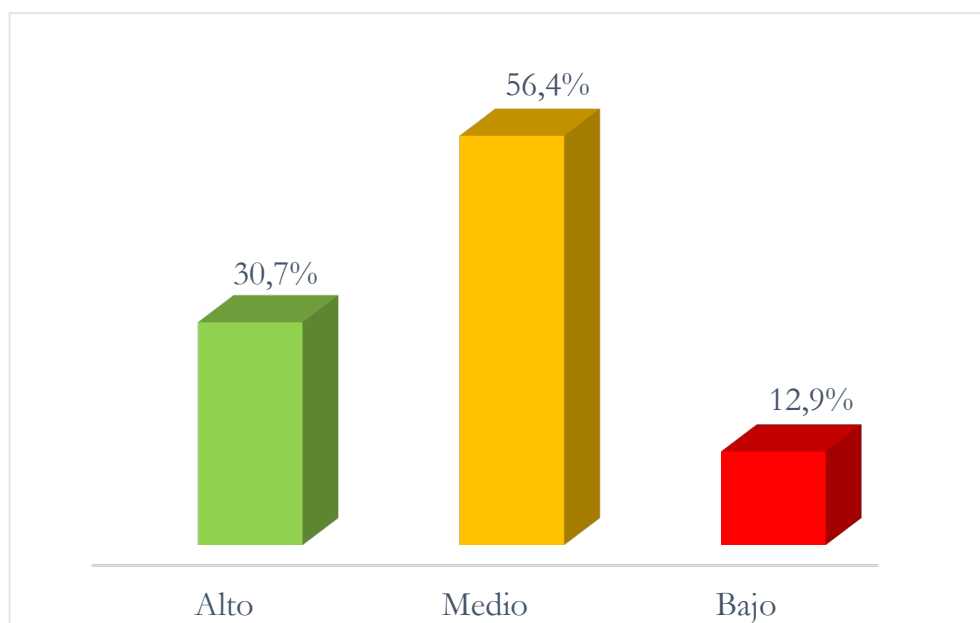
Nivel de percepción del personal administrativo sobre el control



La Figura N° 31 presenta la percepción sobre el aspecto de control dentro de la Universidad. Se observa una aprobación de nivel medio, representada por el 43.6%. Esto podría indicar que las actividades planificadas se cumplen solo parcialmente de acuerdo con las políticas de la institución, y que no se están alcanzando completamente las expectativas. En contraste, un 38.9% opina que se está cumpliendo con todas las metas propuestas según lo previsto. Por otro lado, un 17.8% considera que aún se encuentra en un nivel bajo, lo que podría reflejar la percepción de que no existen instrumentos adecuados para medir y observar el cumplimiento de las metas de manera efectiva.

Figura 32

Nivel de percepción del personal administrativo sobre la gestión administrativa de la UNTRM-A



La figura presenta los niveles de utilización y aprovechamiento de los diversos recursos disponibles de manera eficiente y beneficiosa en los ámbitos de planificación, organización, dirección y control. Al analizar los gráficos anteriores, se puede observar que en los cuatro aspectos las personas percibían que la gestión administrativa se encontraba en un nivel medio. Este patrón se refleja en el presente gráfico con un valor del 56.4%. Este valor sugiere que aún existen múltiples áreas de mejora y que es necesario implementar estrategias para lograr una mejoría y avanzar hacia la excelencia en todos los aspectos. Con un 30.7%, actualmente hay un número significativo de personas que otorgan una calificación alta, pero aún queda trabajo por hacer para reducir el porcentaje de aquellos que tienen una perspectiva menos favorable, que actualmente es del 12.9%.

3.9. Discusión de resultados

Los resultados en relación a la percepción de los estudiantes sobre la gestión administrativa en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas reflejan un nivel elevado de eficiencia en áreas como calidad, investigación, infraestructura y servicios. Esto ha generado en los estudiantes un grado de aceptación

del 57.4%. Estos resultados contrastan con los hallazgos de TICONA (2014), quien, en su investigación con 159 estudiantes de la facultad de educación en la unidad de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, encontró que un 72.96% (equivalente a 116 estudiantes de la muestra) consideraba que la gestión académica de la facultad era de categoría "Regular". Esto sugiere que sus estudiantes no estaban completamente conformes con el desarrollo de la gestión.

En relación al estudio realizado por Grijalba et al. (2022) titulado "Percepción de los estudiantes universitarios sobre la calidad de servicios del personal administrativo", en el que se investigó a una parte de la población estudiantil, se reflejó que la mayoría de los participantes, específicamente un 56.3% de los 284 estudiantes que conformaron la muestra, consideraron que la gestión de su universidad tiene una calidad media. Este resultado contrasta con los hallazgos de la presente investigación.

Los resultados presentan los niveles en los cuales se busca utilizar y aprovechar eficientemente los recursos disponibles en los aspectos de planificación, organización, dirección y control. Al observar las figuras anteriores, se aprecia que en los cuatro aspectos las personas tenían la percepción de que la gestión administrativa se encontraba en un nivel medio. Esto se refleja en el gráfico actual con un valor del 56.4%, indicando que aún existen áreas de mejora y que se deben implementar estrategias para lograr una mejora global. Esto a su vez impulsaría un aumento en los valores de calificación alta, que por el momento representan un 30.7%, mientras que la tendencia a la baja en la percepción negativa se encuentra en un 12.9%. Sin embargo, estos resultados contrastan con lo encontrado por Silva (2020) en su investigación "Gestión de simplificación administrativa en el desarrollo de las universidades públicas". Según sus hallazgos, existe insatisfacción entre el personal administrativo debido a demoras y estancamientos en los procesos, además de los altos costos asociados a dichas operaciones, lo que genera malestar en los usuarios.

En relación al trabajo realizado por Conrado (2020), se observa una contradicción con el trabajo presente, ya que en el estudio de Conrado se señala que los niveles percibidos para la variable de gestión administrativa, a partir de las 20 encuestas realizadas a los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana Los Andes,

filial Chanchamayo, reflejaron que el 40% de ellos considera que la gestión administrativa es positiva.

Lo investigado por Plasencia (2016) reveló que en la gestión administrativa de la Universidad Nacional del Callao, el 73.5% de los participantes percibieron que se contaba con un nivel moderado. Este resultado es similar al hallazgo de la presente investigación, en la cual se observó que la universidad también se ubicaba en un nivel medio en lo que respecta a la percepción del personal administrativo.

3.10. Conclusiones y recomendaciones

3.10.1. Conclusiones

En esta investigación, basada en una muestra obtenida a través de un cuestionario, se aplicó a un total de 376 estudiantes y 101 miembros del personal administrativo que trabajan en la institución mencionada. Esto permitió obtener un conocimiento más concreto y realista acerca del nivel en el cual se encuentra la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas en términos del desenvolvimiento de su gestión administrativa.

El instrumento utilizado para desarrollar y obtener los resultados del cuestionario fue la herramienta de Formularios de Google de Gmail. Una vez que se elaboraron las preguntas correspondientes, el enlace al cuestionario se envió a las direcciones de correo electrónico de los estudiantes y el personal administrativo. Los resultados obtenidos indican que la percepción de los estudiantes en relación a la gestión administrativa refleja varios aspectos positivos. Más de la mitad de los encuestados considera que la universidad cuenta con un destacado cuerpo docente que proporciona una educación de calidad. Además, los participantes opinan que la infraestructura y el equipamiento de la universidad son adecuados y apropiados para llevar a cabo actividades educativas. Asimismo, expresan satisfacción con los enfoques de investigación promovidos por la institución. En conjunto, estos resultados indican que más de la mitad de los encuestados se encuentran muy conformes con la gestión administrativa actual.

Los operarios expresaron su opinión de que los procesos de toma de decisiones no se están realizando de manera adecuada para lograr los resultados esperados. Además, consideraron que la estructura de la universidad no es completamente apropiada, lo que podría resultar en una falta de aprovechamiento efectivo de los recursos disponibles. En relación a las personas encargadas de liderar la universidad hacia sus objetivos, recibieron una calificación de aprobación de nivel intermedio, lo que sugiere que es necesario que mejoren y trabajen aún más en beneficio de la institución. En cuanto a los lineamientos responsables de supervisar y controlar la implementación de los planes, se observó que se ejecutan a un nivel medio. Esto señala que los encargados de esta función podrían necesitar introducir nuevos instrumentos y ser más rigurosos en su aplicación para asegurar que todo se cumpla según lo previsto.

3.10.2. Recomendaciones

Tras el análisis efectuado, se deduce que, según los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes, la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas está llevando a cabo de manera efectiva diversas áreas de gestión, como calidad educativa, trámites y atención, equipamiento e infraestructura, investigación y servicios complementarios. Esto se refleja en la percepción mayoritaria de que más de la mitad de los estudiantes están muy conformes con estos aspectos académicos. Sin embargo, es importante señalar que la aceptación no alcanza el 100%.

Por lo tanto, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Mejorar la capacitación de los docentes o, en caso contrario, contratar más profesionales con perfiles docentes capacitados y preparados.
- ✓ Una alternativa efectiva para incrementar el nivel de aceptación estudiantil sería la implementación de comunidades de enseñanza-trabajo. Estas actividades tienen como objetivo principal preparar a los estudiantes para su inserción en el mercado laboral. Por lo tanto, fomentar la práctica y el desarrollo de este tipo de enfoques innovadores facilitaría de manera significativa la formación de nuevos y destacados profesionales.

- ✓ En relación a la infraestructura, se recomienda abordar de manera adecuada la reconstrucción y el mantenimiento de los edificios y facultades. Esto permitirá un uso reglamentario y seguro de estas instalaciones, minimizando la insatisfacción tanto de la población estudiantil como del personal administrativo.
- ✓ Es importante llevar a cabo un análisis exhaustivo de los reportes de requerimientos de los alumnos, con el objetivo de establecer una revisión constante de los indicadores de atención. Esto posibilitará una evaluación continua del área y una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos.

En lo que respecta al personal que trabaja en la universidad y a su perspectiva sobre la gestión administrativa, los diversos resultados presentados en las figuras no resultaron alentadores. En todos los casos, se observó una calificación de nivel intermedio. Esto indica que los trabajadores no están particularmente satisfechos con la gestión actual.

Por ello se recomienda:

- ✓ Realizar encuestas para mejorar la identificación de diversas necesidades y así planificar de manera más efectiva la actividad presupuestaria.
- ✓ Establecer una comunicación oportuna para mejorar el ambiente laboral y facilitar la toma adecuada y oportuna de decisiones. Esto también incluye la interacción activa para lograr acciones eficaces y obtener los mejores resultados en beneficio de toda la entidad educativa.
- ✓ Implementar más herramientas de supervisión para lograr un mayor control y comprensión de las metas y objetivos establecidos.
- ✓ Ofrecer incentivos apropiados para fomentar un desempeño laboral destacado. Este tipo de incentivos motivan a los trabajadores a esforzarse y lograr un rendimiento superior para alcanzar estos beneficios, lo que en conjunto mejora la productividad y eficiencia de la organización.
- ✓ Mejorar la comunicación es un factor clave que se debe desarrollar. Este tipo de herramientas permiten promover la receptividad, capacitar a los recursos humanos y mantener a todos adecuadamente informados, entre otras funciones.

Esto es esencial para aprovechar al máximo las herramientas de la empresa y, de esta manera, mejorar la capacidad laboral y aumentar la actividad productiva máximo esplendor para el beneficio de la comunidad universitaria.

GESTIÓN

ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

CAPÍTULO IV

REFLEXIONES FINALES



CAPÍTULO IV

REFLEXIONES FINALES

Los sistemas administrativos del Estado juegan un papel fundamental en el adecuado funcionamiento del gobierno, al garantizar una administración robusta que responda eficientemente a las necesidades de los ciudadanos. Estos sistemas contribuyen a la provisión más eficaz de bienes, servicios y obras para la población.

Los sistemas administrativos comprenden un conjunto integral de procedimientos, reglas, normativas y estructuras empleadas para planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del Estado y sus diversas instituciones gubernamentales.

En calidad de futuro profesional en ciencias económicas y administrativas, resulta esencial adquirir conocimientos fundamentales acerca de los sistemas administrativos del Estado peruano. Esto radica en la capacidad de asegurar una gestión pública eficaz, transparente y orientada al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La comprensión de los sistemas administrativos posibilita la identificación de la viabilidad y las potenciales barreras en la implementación de políticas públicas. Este conocimiento permite ajustar estrategias con el fin de garantizar que dichas políticas sean eficaces y alcancen sus objetivos de manera satisfactoria.

Los líderes y funcionarios públicos tienen la capacidad de tomar decisiones más sólidas y respaldadas por evidencia al contar con un entendimiento claro de los sistemas administrativos. Esto involucra la evaluación exhaustiva de distintas alternativas y la comprensión plena de las implicaciones de cada una, antes de proceder a la toma de decisiones.

El conocimiento de los sistemas administrativos resulta crucial para detectar posibles vulnerabilidades o lagunas que podrían ser explotadas para llevar a cabo actos de corrupción. Esta comprensión habilita la implementación de medidas preventivas

y de control destinadas a prevenir la malversación de fondos públicos y otras conductas ilícitas.

GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, R., y Ángeles, K. (2017). *Sistema de defensa jurídica del Estado: mejoramiento del desempeño de la procuraduría general*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1977>
- Arcés, A. (2021). El sistema de Inversión Pública (INVIERTE-PE) y los desafíos que enfrenta para mejorar la ejecución de la inversión pública; ¿un error de diagnóstico? *Revista de Derecho Económico*, 1(01),1-25. <http://journals.continental.edu.pe/index.php/derechopublicoeconomico/article/view/739/691>
- Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., & Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>
- Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., & Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2021). El Sistema de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil. *Escuela Nacional de Administración Pública*.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2023). *Sistema Nacional de Tesorería - Perú* (1ºed). CAF Banco de Desarrollo de América Latina. <https://www.caf.com/es/actualidad/capacitacion/2023/01/afsp6-sistema-nacional-de-tesoreria-peru-1%C2%BA-ed/>
- Banco Mundial (19 de marzo de 2021). Deuda. *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/debt/overview>
- Benito, S. A. (2018). *Sistema integrado de gestión administrativa y su influencia en las decisiones financieras de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio institucional. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2148/1/T026_70765545_M.pdf

- Blas, F., Uribe-Hernández, Y., Cacho, A. y Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública revisión sistemática. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 290-301. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Blass, F., Uribe-Hernández, Y., Cacho, A., & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*; 28(5), 290-301. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Central de Compras Públicas (2022). *Nuevos montos mínimos de contratación y de atención a través de los Catálogos Electrónicos de los Acuerdos Marco. Plataforma digital única del Estado* Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/perucompras/noticias/658170-nuevos-montos-minimos-de-contratacion-y-de-atencion-a-traves-de-los-catalogos-electronicos-de-los-acuerdos-marco>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2017). *Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – Ceplan*. https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-ceplan-21-07-17/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057135/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w20200728-16199-13d0lk2.pdf?v=1664482949
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*.
<https://www.gob.pe/institucion/ceplan/campa%C3%B1as/11228-peru-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050>
- Contraloría General de la República (2016). *Control Interno. Departamento de Estudios e Investigaciones*.
https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf
- Cruz-Vargas, B., & Diaz-Navarro, J. (2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. ¿Utopía o realidad? *Polo del conocimiento*, 5(10), 334-347. 10.23857/pc.v5i10.1812

D. S. N° 1486-2020-PCM. Que Establece Disposiciones Para Mejorar Y Optimizar La Ejecución De Las Inversiones Públicas. *Diario Oficial El Peruano* (2020).
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-disposiciones-para-mejorar-decreto-legislativo-n-1486-1866210-4/>

D.S. N° 1088 *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú* (2018).
<https://www.gob.pe/institucion/minjus/normas-legales/1933828-1088>

Decreto Legislativo N°1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (25 de junio de 2008). Normas Legales, N°29849. *Diario Oficial El Peruano*, 28 de junio de 2008.

Decreto Legislativo N°1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (25 de junio de 2008). Normas Legales, N°29849. *Diario Oficial El Peruano*.

Decreto Legislativo N°1326 (06 de enero de 2017). *Diario Oficial El Peruano*.
<https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/2567850-1326>

Decreto Legislativo N°1440 (16 de septiembre de 2018). Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. *Diario Oficial el Peruano*.
<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>

Decreto Legislativo N°1441, Sistema Nacional de Tesorería (16 de setiembre de 2018). *Diario Oficial El Peruano*.

Decreto Legislativo N°276, Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (10 de febrero de 2018). Normas Legales, N°23724. *Diario Oficial El Peruano*.

Decreto Legislativo N°955, Descentralización fiscal (05 de febrero de 2004). *Diario Oficial El Peruano*.

Decreto Legislativo N°1439, Del Sistema Nacional de Abastecimiento. (16 de setiembre de 2018). *Diario Oficial El Peruano*.

Decreto Supremo N.º123-2018-PCM. (19 de diciembre de 2018). *Diario Oficial El Peruano*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123->

- 2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%c3%b3n-de-la-Gesti%c3%b3n-P%c3%bablica.pdf
- Directiva N°013-2016-CG/PROD, Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado (14 de mayo de 2016). Normas Legales, N°587192. *Diario Oficial El Peruano*.
- Encuesta Nacional de Hogares (2021). *Ficha técnica Encuesta Nacional de Hogares*. INEI. https://www.inei.gov.pe/media/encuestas/documentos/enaho/Ficha_tecnica_2021.pdf
- Escalante, P. (2015). *Introducción a la administración y gestión pública*. Fondo Editorial de la Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO_FCE_319_MAI_UC0505_20162.pdf
- Escobar, S. (2021). *Sistema de Modernización de la Gestión Pública avances y agenda futura*. Secretaría de Gestión Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2069623/Sistema%20de%20Modernizacion%20de%20la%20Gestion%20Publica.pdf>
- Escuela de Gobierno y Gestión Pública (01 de marzo de 2016). *¿Qué es el SEACE? (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado)*. R&C. <https://rc-consulting.org/blog/2016/03/cuales-son-herramientas-sistema-contrataciones-del-estado/>
- Escuela de Gobierno y Gestión Pública (2014). *Gestión de Tesorería Gubernamental*. Consulting. <https://rc-consulting.org/blog/2014/11/la-gestion-de-tesoreria-gubernamental/>
- Flores, C., & Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1226-1240. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150
- Gonzales, D. (2011). *La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público*. Conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico>
- Grijalba, R. M., Sandoval, M. V., Sito, L. M., Zecenarro, J. y Campos, J. E. (2022). Percepción de los estudiantes universitarios sobre la calidad de servicio del

personal administrativo. *Revista ConCiencia*, 7(1), 150-158.
<https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.7-1.9>

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional. Red Tercer Milenio*

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población por departamentos 1995-2030*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1702/libro.pdf

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (2008). *Gestión Pública*. Programa de Formación: Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento de las Organizaciones Políticas.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Lam, F. (2017). *El Sistema Nacional de Contabilidad Pública* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Martín. <https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/2688>

Ley del Servicio Civil (04 de julio de 2013). Normas Legales, N°30057. *Diario Oficial El Peruano*.

Ley N°27783, Ley de Bases de la Descentralización (20 de julio de 2002). *Diario Oficial El Peruano*.

Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (15 de mayo de 2018). *Diario Oficial El Peruano*.
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>

Ley N°27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (18 de noviembre de 2002). *Diario Oficial El Peruano*.

Ley N°28563, Ley general del sistema nacional de endeudamiento (31 de diciembre de 2015). *Diario Oficial El Peruano*.

Ley N°28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad (20 de marzo de 2006). *Diario Oficial El Peruano*.

- Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (18 de abril de 2006). *Diario Oficial El Peruano*. https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/Comite/SCI/MarcoNormativo/Ley_28716-2006.pdf
- Ley N°29290, Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2009 (11 de diciembre de 2008). *Diario Oficial El Peruano*.
- Marca, H. R., y Escobar, F. (2015). Sobrevaloración de precios en licitaciones y compras públicas. *Investigaciones Alatoandinas*. 17(2), 229-236. <https://doi.org/10.18271/ria.2015.119>
- Martínez, A. (2017). *El procurador público y la defensa jurídica del estado* [Diapositivas de PowerPoint]. MINJUS. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/Procurador-P%C3%BAblico-y-la-Defensa-Jur%C3%ADdica-del-Estado-Arturo-Mart%C3%ADnez-Or>
- Mavila, J., Rodríguez, G., Miguel, J., Luis, G., & Carlo, H. (2021). La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.893 p.8100
- Mayor, G. (2014), El Sistema Nacional de Endeudamiento Público y el Fideicomiso. *Gestión Pública y Desarrollo*. [revges_gp_febrerorevista2014_18.pdf](https://www.revges_gp_febrerorevista2014_18.pdf)
- Mendivel, R. K., Lavado, C. S. y Sanchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Revista SciELO Analytics*, 16(72). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Invierte.pe un nuevo sistema de inversión pública*. Ministerio del Ambiente. <https://www.minam.gob.pe/oficina-general-de-planeamiento-y-presupuesto/wp-content/uploads/sites/139/2018/01/29.09.2017-Marco-General-Invierte.pe-MEF.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2023). *¿Qué es el Sistema Nacional de Endeudamiento? Perú*. MEF.

- https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101184&lang=es-ES&view=article&id=666
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Dirección General de Abastecimiento. Perú Ministerio de Economía y Finanzas.* https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101079&view=article&catid=308&id=6183&lang=es-ES
- Ministerio de Economía y Finanzas. (5 de marzo de 2023). *Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA). Plataforma digital única del Estado Peruano.* <https://www.gob.pe/8362-ministerio-de-economia-y-finanzas-sistema-nacional-de-abastecimiento-sna>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (18 de enero de 2023). *Convocatoria para la contratación administrativa de servicios proceso CAS N°001-2023-SUTRAN.* http://www2.sutran.gob.pe/portal/images/convocatoriascas/CAS_001-2023_-_CONDUCTOR_A_UD_AMAZONAS_-_GAT.pdf
- Molina-Marín, G., Ramírez Gomez, A., & Oquendo-Lozano, T. (2018). Cooperación y articulación intersectorial e interinstitucional en salud pública en el modelo de mercado del sistema de salud colombiano, 2012-2016. *Rev. salud pública*, 20(3), 286-292. <https://doi.org/10.15446/rsap.V20n3.62648>
- Morveli, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3496-3512. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546
- Naser, A., & Gastón, C. (2011). El Gobierno electrónico en la gestión pública. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe.* https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7330/S1100145_es.pdf
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (05 de mayo de 2023). *OSCE. Plataforma digital única del Estado Peruano.* <https://www.gob.pe/osce>
- Ortiz, D. (2021). La defensa jurídica del estado, la cenicienta de los juristas. *Ius Inkarrí*, (3), 35–47. <https://doi.org/10.31381/iusinkarri.vn3.4141>
- Pasco, J. (2015). La modernización del estado en el Perú. *Rev. Est. de Políticas Públicas*, 2, 1-7. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6067298.pdf>

- Plasencia, M. A. (2016). *Gestión administrativa y calidad de la enseñanza universitaria, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao-2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8428/Plasencia_AMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Plataforma digital única del Estado Peruano, (10 de mayo de 2023). Gob.pe *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/>
- Presidencia del Consejo de Ministros (03 de julio de 2013). *Características de la reforma del Servicio Civil Peruano*. *Plataforma digital del Estado Peruano* <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2904277/Resumen%20de%20las%20caracter%20de%20la%20reforma%20del%20servicio%20civil%20objetivos%20aspectos%20clave%20y%20beneficios%20para%20los%20servidores%20p%20Ablicos>
- Ramírez, P., Mora, C., & Contreras, F. (2022). La agenda peruana para la consolidación del gobierno abierto: por la transparencia y la participación ciudadana del país. *Sociedad Peruana de Derecho Ambiental*. https://biblioteca.spda.org.pe/biblioteca/catalogo/_data/20220307143643_Consolidacion%20del%20Gobierno%20Abierto-VF%202022.pdf
- Red Latinoamericana por Justicia Económica y social. (2022). La deuda en el Perú: Riesgos y perspectivas en un escenario de deterioro económico. *Grupo de Presupuesto Público*. https://www.latindadd.org/wp-content/uploads/2022/12/La-deuda-en-el-Peru-Riesgos-y-perspectivas-en-un-escenario-de-deterioro-economico_comp.pdf
- Resolución de gerencia municipal N°196-2018-MDPL/GM. *Manual de Procedimientos de la Unidad de Tesorería- Municipalidad Distrital de la Punta (18 de diciembre de 2018)*. https://www.munilapunta.gob.pe/transparencia/Planeamiento_Organizacion/Instrumento%20de_Gestion/MAPROS/MAPRO%20TESORERIA.pdf
- Secretaría de Gestión Pública. (10 de julio de 2020). *Modernización de la Gestión Pública*. [Video]. *YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=oCidXGcclzA>
- Segura, (2017). Sistema de Defensa Jurídica del Estado. [Diapositivas de PowerPoint]. MINJUS. <https://www.minjus.gob.pe/wp->

- content/uploads/2017/03/Sistema-de-Defensa-Jur%C3%ADdica-del-Estado-Joel-Segura-Alania.pptx
- Silva, E. J. (2020). Gestión de simplificación administrativa en el desarrollo de las universidades públicas. *Revista Hacedor*, 4(2), 69-82. <https://doi.org/10.26495/rch.v4i2.1491>
- Soledispa-Rodríguez, X., Zea-Barahona, C., y Santistevan-Villacreses, K. (2020). La nueva gestión pública retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(09), 371-381. <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-LaNuevaGestionPublica-7554406.pdf>
- Soto, C. (2019). El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y los principales planes del sector público. *Escuela Nacional de Control*, 11(133), 7-20.
- Ticona, E. (2014). *Evaluación de la gestión académica y competencias docentes en la formación profesional desde la percepción de los estudiantes del décimo semestre de la facultad de educación - Unmsm - 2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3987/Ticonana_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas, J., y Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de futuro*, 24(2). <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002>.
- Vásquez, A., Rodríguez, R., Deza, T., Valencia, A., Cortés, J., Sú Lay, C., y Bellido, B. (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público. Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1526155/Gu%C3%ADa%20Sistema%20Administrativo%20Gesti%C3%B3n%20RR%20HH%20Sector%20P%C3%ABlico.pdf>
- Vizcarra, M., Benavides, C., & Montalvo, J. (2020). *Gestión pública para funcionarias y funcionarios que trabajan con población joven. SENAJU*

- Yacsabuache, H. (2005). Sistema Nacional de Contabilidad. *Quipukamayoc*, 12(23), 25–27. <https://doi.org/10.15381/quipu.v12i23.5455>
- Yrivarren, J. (13 de noviembre de 2015). Un camino para la implementación de la identidad digital y el gobierno electrónico seguro como base para el desarrollo. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D2AFBE3095ACE3EC05257F3000799D28/%24FILE/yrilajo.pdf
- Zapata, G. J.; Hernández, A. Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas (2014). *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29032819007.pdf>

GESTIÓN

ADMINISTRATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

ANEXOS



ANEXOS

Anexo I

Modelo de Cuestionario para estudiantes

Responda los siguientes enunciados marcando con una (X) la respuesta que usted considere. Teniendo en cuenta que 1 es la menor valoración y 5 el máximo valor.

Dónde:

Muy en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Muy de acuerdo (5)

Servicio (calidad educativa, trámites y atención)

1. Los trámites solicitados por los estudiantes de la UNTRM, son realizados oportuna y satisfactoriamente.
2. La formación que recibe en la UNTRM, le servirá para insertarse en el campo laboral.
3. La UNTRM busca satisfacer las necesidades académicas de los estudiantes.
4. En la UNTRM los administrativos brindan una atención rápida y eficaz.

Equipamiento e infraestructura

5. El equipamiento disponible en los ambientes de la UNTRM, permiten desarrollar las actividades académicas de manera satisfactoria.
6. Las instalaciones de la UNTRM cuentan con espacios de inclusión para personas con habilidades especiales.
7. Las instalaciones de la UNTRM son adecuadas para el desarrollo del aprendizaje.
8. El acondicionamiento de la biblioteca es adecuado para el desarrollo del aprendizaje.

Investigación

9. La UNTRM fomenta la participación de semilleros de investigación.
10. En la UNTRM se estimula el desarrollo de capacidades de investigación.
11. En la UNTRM se estimula y promueven las ideas de innovación e investigación.
12. La UNTRM cuenta con las condiciones adecuadas para desarrollar investigación.

Servicios complementarios

13. La UNTRM promueve actividades integradoras, que estimulan mejorar el desempeño de los estudiantes.

14. Las labores administrativas realizadas por las diversas áreas de la UNTRM son necesarias e importantes para el buen desarrollo de la educación.
15. En la UNTRM existen medios que permiten al estudiante comunicar sus necesidades.
16. La UNTRM se promueven actividades académicas (cursos, ferias) de manera continua para reforzar las habilidades y conocimientos de los estudiantes.

Anexo II

Modelo de cuestionario para el personal administrativo

Estimados

Administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, este cuestionario tiene como propósito determinar la percepción de los administrativos sobre la gestión administrativa en la UNTRM. Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque sólo una de las alternativas. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos, por lo que agradecemos altamente su cooperación y sinceridad.

Dónde:

Muy en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Muy de acuerdo (5)

SECCIÓN PLANIFICACIÓN

1. Al referirnos al plan estratégico, la UNTRM logra cumplir sus objetivos y metas.
2. La programación de las actividades del plan operativo institucional (POI) están enfocadas al cumplimiento de los objetivos.
3. En la UNTRM se realiza la programación del cuadro de necesidades en relación al cumplimiento de metas.

4. Se programan los recursos presupuestales de manera adecuada.
5. Se planifican estrategias para modernizar la gestión en la UNTRM.

SECCIÓN ORGANIZACIÓN

6. La UNTRM brinda capacitaciones necesarias para la mejora continua.
7. La designación de bienes patrimoniales es adecuada.
8. La distribución del personal administrativo es adecuada.
9. Cuenta con ambiente propicio para el desempeño de sus labores.
10. La designación de funciones a los colaboradores es apropiada.

SECCIÓN DIRECCIÓN

11. Se socializa de manera oportuna las decisiones, acciones y resultados más relevantes de la entidad.
12. Se han brindado herramientas para mantener motivados a los colaboradores.
13. Se cuentan con mecanismos de comunicación eficientes.
14. Se actualizan las actividades planificadas de acuerdo a las necesidades de la entidad.
15. Las decisiones que se toman en la UNTRM favorecen al análisis de necesidades

SECCIÓN CONTROL

16. El cumplimiento de las actividades planificadas se realiza de acuerdo a las políticas de la entidad.
17. En su área se realiza la supervisión periódica del cumplimiento de metas y objetivos.
18. La ejecución de las actividades planificadas se cumple de acuerdo a lo esperado.
19. En la UNTRM existen instrumentos que permiten observar el cumplimiento de metas.
20. Al identificar deficiencias en el proceso de gestión se realizan correcciones oportunas

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación

ISBN: 978-9942-600-54-7



9 789942 600547