

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



TESIS

**“AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA PREVENCIÓN DE LOS ACTOS
ILÍCITOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
HUAMANGA PERIODOS 2009 Y 2010”**

Presentado por:

BACH. FREDY RUBEN LLANCCE ATAO

PARA OPTAR TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

AYACUCHO - 2010

Índice	Pág.
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción	
Resumen	
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	
1.1. Problema de Investigación	
1.1.1. Planteamiento de la Realidad Problemática	10
1.1.2. Formulación del Problema Principal y Específico	11
1.2. Objetivos	
1.2.1. Objetivo General	11
1.2.2. Objetivo Específico	12
1.3. Hipótesis y Variables	
1.3.1. Hipótesis General	13
1.3.2. Hipótesis Específico	13
1.3.3. Operacionalización de variables	13
1.4. Tipo y nivel de Investigación	
1.4.1. Tipo de Investigación	13
1.4.2. Nivel de Investigación	14
1.5. Métodos y Técnicas	
1.5.1. Métodos	14
1.5.2. Técnicas	14
1.6. Población y Muestra	
1.6.1. Población	15
1.6.2. Población	15
CAPITULO II	
NORMAS DE AUDITORÍA GESTIÓN	
2.1. Marco Referencial	
2.1.1. Marco Legal y Referencial	17
2.1.2. Auditoría de Gestión	19
2.1.3. Fases de Auditoría de Gestión	25
CAPITULO III	
CONCEPTOS Y ENFOQUES DE ACTOS ILÍCITOS COMO LA CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA	
3.1.1. Conceptos y Enfoques	38
3.1.2. Actos Ilícitos	49
3.1.3. Corrupción Administrativa Causas, elementos, actores y consecuencias	50

3.4. Acciones contra la corrupción en el Sector Educación	69
3.5. Órganos especializados en lucha contra la corrupción	72

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Análisis e interpretación de trabajo de campo	77
Contrastación de hipótesis	93
Propuestas de estrategias de la Auditoria de gestión	94
Conclusiones	95
Recomendaciones	97

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cuestionarios	102
Matriz de consistencia	106
Cuadro estadístico	107
Cuadro de movilización de personal	108
Cuadro de contrato de docentes	110

Dedicatoria

Dedico a mis padres y hermanos por constituir el pilar para mi formación profesional, a ellos mi reconocimiento por el esfuerzo desplegado durante mi vida estudiantil

Agradecimiento

Agradezco a todos mis profesores y amigos por todo el esfuerzo dedicado y por sus conocimientos profesionales que me brindaron durante toda mi vida de formación profesional

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

Los actos ilícitos, son aquellos hechos humanos voluntarios que se efectúan con discernimiento, intención y libertad, pero que son contrarios a lo dispuesto por las normas, y por lo tanto son sancionables.

Tal como se indica líneas arriba el acto ilícito de mayor énfasis es la corrupción administrativa que es todo aquel fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado, por alguna razón, a actuar en modo distinto de los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares o de terceros a cambio de una recompensa; y se presenta en la gestión de recursos públicos.

Finalmente se requiere de un enfoque amplio y multidisciplinario para prevenir y combatirla eficazmente; su prevención y erradicación es responsabilidad de todos y estos deben cooperar entre sí, con el apoyo y participación de personas, grupos de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales; para que sus esfuerzos en este ámbito sean eficaces.

El capítulo I comprende el Planteamiento metodológico, problema de investigación, objetivos, hipótesis y variables, métodos y técnicas, población y muestra.

El capítulo II trata sobre el marco normativo de la Auditoría de Gestión y las fases de auditoría de gestión.

El capítulo III comprende los enfoques, causas, actores y consecuencias de los actos ilícitos como la corrupción administrativa.

El capítulo IV trata de análisis e interpretación de resultados de trabajo de campo, contrastación y propuesta de solución.

RESUMEN

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

Para el mejor entendimiento de la práctica de la auditoría de gestión se ha considerado en tres fases:

- Planeamiento;
- Ejecución e;
- Informe.

Los actos ilícitos como la corrupción administrativa es un fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar en modo contrario a los estándares normativos del sistema para favorecer intereses personales o de terceros a cambio de una recompensa. Y está asociado a diferentes factores como: Abuso de poder; carencia y/o debilidades de los procedimientos y mecanismos

institucionales, que garanticen la transparencia en el ejercicio de las funciones.

Las principales causas de los actos ilícitos son la transgresión de las normas administrativas, falta de controles adecuados u remuneraciones precarias.

Los principales actores de la corrupción administrativa son: los funcionarios y servidores públicos, los grupos de poder y los usuarios o víctimas.

Los actos ilícitos como la corrupción administrativa afecta fundamentalmente el cumplimiento de los fines y objetivos del sector de educación. Por último, la corrupción administrativa puede afectar la distribución del ingreso y la pobreza aumenta, en la medida en que afecta el desarrollo del capital humano, al reducir los niveles de gasto social en educación y salud.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento de la Realidad Problemática

El sector Educación es identificado por la población; actores sociales y autoridades públicas, como el más susceptible a los actos ilícitos como la corrupción administrativa. Por ello en las últimas décadas, se observa con mayor frecuencia que los funcionarios tanto de la Dirección Regional de Educación Ayacucho (DREA) y la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga (UGEL) son denunciados ante la Defensoría del Pueblo, Órgano de Control Institucional (OCI), Comisión de Atención de Denuncias en Educación (CADER), Comisión de Procesos Administrativos (COPROA), y medios de comunicación escrita y radial, etc., por actos ilícitos en diferentes formas y modalidades.

Entre los principales actos ilícitos como la corrupción administrativa se dan en: contrato y nombramiento de docentes y administrativos, donde son contratados o nombrados sin cumplir con los requisitos y perfil profesional con documentaciones adulteradas o títulos fraguados; reasignaciones (por unidad familiar, razones de salud, evacuación por emergencia); donde son trasladados sin la necesidad de servicio educativo de plazas con este pretexto, muchos docentes apelando a esta norma logran de manera ilícita a ser destacados o reasignados dejando sin plaza y presupuesto en su

trabajo de origen en acuerdo con la comisión de adjudicación de plaza; asimismo, docentes sin estar mal de salud son adjudicados con certificado de médicos comprados en confabulación con los miembros de la comisión de adjudicación de plazas por salud; destakes forzados intencionadamente preparados como: falta de alumnos, ruptura de relaciones entre docentes y padres de familia solo con la finalidad de estar en los lugares de interés personal; ocultamiento de plazas en el área de Planificación y Personal para posteriormente ser cubiertas ilícitamente con la intención de ubicar a sus familiares, amigos, previo pago o favores políticos.

1.1.2 Formulación del Problema

Problema Principal

¿Qué estrategias de Auditoría de Gestión previene los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?

Problemas Específicos

- a) ¿Qué doctrinas y enfoques permitirá el estudio adecuado de los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?
- b) ¿Cuáles son las principales causas que influyen los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?
- c) ¿Quiénes son los principales actores de los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local Huamanga?

1.2 OBJETIVO

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias de Auditoría de Gestión para prevenir los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión

Educativa Local Huamanga, en base al estudio de las doctrinas y enfoques identificando las principales causas, efectos y actores que intervienen.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estudiar las doctrinas y enfoques de los actos ilícitos, que son resultados de investigaciones y estudio de los especialistas en el tema.
- b) Determinar las principales causas de los actos ilícitos en la gestión administrativa que con frecuencia y significativamente afectan a la imagen Institucional.
- c) Identificar los principales actores de los actos ilícitos en la gestión administrativa, que tienen mayor influencia y participación en el sector.

1.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.3.1 Hipótesis General

Implementación de la Auditoria de Gestión permitirá prevenir y reducir los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, mediante los mecanismos de control interno previo y control posterior.

1.3.2 Hipótesis Específicos

- a) El estudio de las doctrina y enfoques de los actos ilícitos permitirá conocer las principales causas, modalidades y efectos de los actos ilícitos, que son resultados de investigaciones y estudio de los especialistas en el tema
- b) Las principales causas de los actos ilícitos son: transgresión de las normas, la ineficiencia de los mecanismos de control y sanción, pago de favores políticos, las persistencias

debilidades de los mecanismos de transparencia y los límites al acceso a la información, remuneraciones precarias y la impunidad.

- c) Los principales actores de los actos ilícitos son: el funcionario público, servidores y usuarios; que tienen mayor influencia y participación en el sector.

1.3.3 Operacionalización de las Variables

Variable Independiente

- Auditoria Gestión

Indicadores

- Disposiciones legales
- Cumplimiento de Normas de Control
- Programas de auditoria
- Informes

Variable Dependiente

- Actos ilícitos

Indicadores

- Acciones administrativas
- Procesos administrativos
- Conformación de Comisiones

1.4 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado en el desarrollo de la tesis fue el descriptivo, por cuanto describe los enfoques, causas, modalidades, actores y efectos de los actos ilícitos.

1.4.2 Nivel de Investigación

El nivel de investigación empleado en el estudio fue la mixta, utilizándose para el desarrollo de la parte teórica las referencias bibliográficas por diversos tratadistas y para el trabajo de campo se empleó las encuestas mediante la aplicación de cuestionarios a los docentes, servidores y funcionarios que pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga.

1.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS

1.5.1 Métodos

Inductivo, permitió obtener conclusiones generales, partiendo del estudio de casos particulares mediante el razonamiento lógico.

Deductivo, sirvió para obtener conclusiones particulares, partiendo del estudio de casos generales, mediante el razonamiento lógico

Descriptivo, se utilizó para describir el fenómeno objeto de estudio.

Hermenéutico, valió para analizar e interpretar los resultados de trabajo de campo.

1.5.2 Técnicas

Observación indirecta, se ha evidenciado un conjunto de irregularidades al momento de revisar selectivamente los documentos de contratación docente.

Técnica conceptual, sirvió para la caracterización e identificación del objeto de estudio.

Internet, valió para obtener información actualizada respecto al fenómeno objeto de estudio.

Encuesta, se utilizó para realizar el trabajo de campo en base al cuestionario de preguntas.

Entrevista, adicionalmente a las encuestas se entrevistó a los docentes, servidores y funcionarios de la entidad.

1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.6.1 Población

La población objeto de estudio, estuvo conformado por los Docentes contratados y nombrados; funcionarios y trabajadores administrativos que pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, haciendo un total de 3,901 personas que se encuentran relacionadas con la gestión académica y administrativa. (Anexo No 03)

1.6.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida, fórmula que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

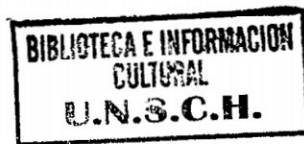
Donde:

A un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error n optimo será:

$$(1.96)^2 (0.5) (0.5)(3,901)$$

$$n = \frac{1}{(0.05)^2 (3901-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 350 docentes y administrativos



CAPITULO II

NORMAS DE AUDITORIA DE GESTION

2.1.1 MARCO LEGAL Y REFERENCIAL

El presente trabajo pretende desarrollar a partir de los postulados y principios del Control Gubernamental establecidos en la Ley N° 27785 y el Marco de Referencia aplicable para la Auditoria de Gestión en el Perú, entre ellos tenemos:

Lineamientos de Política

Conforme a la Constitución Política, corresponde a la Contraloría General de la República, como Órgano Superior del Sistema Nacional de Control, cautelar la legalidad y uso eficiente, eficaz y económico del presupuesto del Estado así como la correcta gestión de la deuda pública, y los actos de las instituciones sujetas al control; y como órgano rector aprueba la Ley N° 27785, "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría

General de la República” y, en ella establece como atribución de la Contraloría General, aprobar el Plan Nacional de Control y los planes anuales de control de las entidades”; y la facultad para planear, aprobar, dirigir, coordinar y supervisar las acciones del Sistema Nacional de Control. Es de esta forma como en cumplimiento de este mandato legal, la planificación en el ámbito del Sistema se apoya en los “Lineamientos Estratégicos de la Contraloría General de la República 2006 - 2010”, que define como uno de sus objetivos estratégicos modernizar y ampliar el control gubernamental, orientándola hacia¹:

- a. Prevención y evaluación de la gestión con sentido proactivo,
- b. A la detección de deficiencias administrativas e irregularidades en procesos sumarios.
- c. A la aplicación de controles específicos en la modalidades de operativo o inspección
- d. Además, la ejecución de acciones de control posterior, reforzando el control social ejercido por la ciudadanía.

Lineamientos para el Control de Procesos sensibles a la corrupción

Estos lineamientos están aquí referidos a diversos procesos propios de la Administración Pública, como son:

- a. Control de Procesos de Personal, Remuneraciones y Pensiones
- b. Control del Proceso de Adquisiciones de Bienes y Servicios y contratación de Obras,
- c. Control del Proceso de Inversión
- d. Control de Procedimientos Administrativos

¹ Valdivia Contreras, Emilio, Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental, pág. 15, Editorial Pacífico, 2010

2.1.2 AUDITORIA DE GESTIÓN

Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de obtener las evidencias necesarias y de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa, proyecto o actividad, orientada a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, observando la normativa vigente y a mejorar la efectividad, eficiencia, economía en el uso de los recursos y el control gerencial, para facilitar, según corresponda, a la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su gestión ante el público.

“La Auditoría de Gestión se ocupará de estudiar si las personas responsables de la administración de estas actividades y técnicas han tomado las medidas necesarias para la implantación de los controles administrativos, adecuados que aseguren que la calidad del trabajo llegue al estándar establecido, que los programas se cumplan y que la labor se efectúe en una forma económica”².

La Asociación de Contadores del Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica

“La Auditoría de GESTIÓN de rendimiento o administrativa, son conceptos relativamente sinónimos los que³:

Describen los enfoques dinámicos de auditoría y las técnicas empleadas para extender el alcance de una auditoría más allá de los aspectos tradicionales de control financiero y de custodia, para abarcar una dimensión e identificar las oportunidades de incrementar la eficiencia, reducir costos y mejorar la efectividad operacional o de programas.

Proporcionar un método efectivo de satisfacer la demanda cada vez mayor, por parte de legislaturas, consejos, etc., de información definitiva sobre el uso productivo de los recursos presupuestarios

² Manuel de Auditoría de Gestión, Universidad San Martín de Porras, Pág. 6, 2008

³ <http://html.rincondelvago.com/instituto-mexicano-de-contadores-publicos.html>

asignados, de conclusiones basadas en criterios apropiados sobre la eficiencia de las operaciones de las diferentes reparticiones, y de la evaluación por medio de las auditorías de la efectividad de los programas y el cumplimiento de la legislación vigente”.

Lennis M. Knighton en “La Auditoría Posterior de Rendimiento” en el Gobierno Estatal

Una auditoría posterior de rendimiento es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”.

“Examen y evaluación realizados en una entidad, para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación, organización, dirección y control administrativo interno⁴.

James P. Wesberry, en “Auditoría Operacional, instrumento de Gerencia Dinámica”

Auditoría de GESTIÓN.- Es el Examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad para establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía de su planificación, organización, dirección y control interno⁵.

Auditoría Gubernamental (CPC Juan Francisco Álvarez I.)

La Auditoría de Gestión es el Examen objetivo y sistemático de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la gestión de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la eficiencia y economía en el

⁴ Manuel de Auditoría de Gestión, Universidad San Martín de Porras, Pág. 6, 2008

⁵ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-Gestion/2011440.html>

uso de los recursos públicos, así como el cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Su informe final identifica situaciones que inciden en la gestión y promueve mejorar en la entidad a través de sus recomendaciones.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión tiene los objetivos siguientes⁶

- Determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Comprobar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de efectividad, eficiencia o economía.
- Determinar si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En otras palabras, el objetivo de esta auditoría es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos en la legislación presupuestal o por la entidad que haya aprobado el programa o la inversión correspondiente.

Esta auditoría tiene la particularidad de que a su término el auditor no expresa una opinión sobre el nivel integral de dicha gestión o el desempeño de los funcionarios. Sin embargo deberá presentar en su

⁶ Literal b) Parte 12 de la Sección 400 de Res. De Contraloría N° 152-98CG

informe, hallazgos y conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión o desempeño, así como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia o eficacia considere susceptible de mejorarse. Si estima que existen posibilidades de mejoría, el auditor deberá recomendar las medidas correctivas apropiadas.

La literatura técnica, tradicionalmente, ha utilizado una amplia gama de términos para describir a esta auditoría que se extiende fuera del ámbito de la auditoría financiera⁷. Dentro de la terminología, de común, a la auditoría de gestión la podemos encontrar como:

- Auditoría operacional (operational auditing).
- Auditoría de desempeño (performance auditing).
- Auditoría de rendimiento.
- Auditoría operativa

Está dispuesto para las entidades gubernamentales, utilizar el término “auditoría de gestión”, por considerarse que es el vocablo más apropiado que refleja con mayor aproximación los resultados que se estima obtener de este examen de alcance amplio; su enfoque excede el marco estrictamente financiero, al evaluar las operaciones (eficiencia y economía), logro de objetivos y metas establecidos (efectividad), así como los controles gerenciales.

Ello es así porque la administración de los recursos públicos en el Perú descansa en una compleja estructura de relaciones que vinculan a las entidades gubernamentales entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en el Estado. Las autoridades y funcionarios a cargo de la administración de recursos en las entidades tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a sus superiores y ante el público. El ejercicio de esta obligación es denominada

⁷ Parte 15 de Sección 390, de Res. de Contraloría N° 152-98-CG

responsabilidad por las Normas Técnicas de Control Interno, que para el Sector Público es inherente al proceso gubernamental. Es necesario tener en cuenta que la obligación de rendir cuenta de la gestión gubernamental, por propia naturaleza, genera una mayor demanda de información sobre el funcionamiento de las entidades y programas gubernamentales. Ello es importante, dado que el Congreso de la República, las autoridades y funcionarios públicos y el público en general, necesitan conocer, no sólo si los recursos públicos se administran correctamente, sino también si están cumpliendo los fines para los que fueron autorizados y, si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía. Así los funcionarios públicos tienen la responsabilidad de utilizar los recursos en forma apropiada y de acuerdo a la ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. También se constituye en una parte importante del proceso de rendición de cuentas; es que conduce a una opinión independiente en torno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia y economía.

La Auditoría de Gestión y su relación con la Efectividad, Eficiencia y Economía

Esta auditoría, en el Sector Público, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo/beneficio. Se busca alcanzar beneficios previstos, es decir busca medir el desempeño. Es que la Auditoría de Gestión se constituye como un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, está orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por

quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público⁸.

Por su enfoque, esta auditoría involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

Como se habrá observado un aspecto principal de esta auditoría es que busca evaluar el desempeño del funcionario. ¿Qué implica ello? Implica el hecho de comparar la ruta seguida, por la entidad al conducir sus actividades, con:

- a) Las objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad; y,
- b) Otro criterio razonable de evaluación.

¿Hay otro criterio de evaluación? Si los hay. En efecto, el incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía constituyen categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Por ejemplo, pueden identificarse oportunidades de mejoras mediante análisis de información, entrevista con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente, y ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Otro criterio es el referido a evaluar: los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, aquella que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas. Ellos constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión.

⁸ Parte 6 de la Sección 400 de Res. de Contraloría N° 158-98CG

Lo que es más beneficioso para la entidad es que dicha evaluación debe concluir en el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas. Es que la naturaleza y el alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión, que es variable en algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos, en otros, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir a que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

2.1.3 Fases de Auditoría de Gestión

Por metodología, para la realización de una auditoría de gestión y para el mejor entendimiento, se ha considerado dividir en tres fases⁹

- Planeamiento;
- Ejecución e;
- Informe.

a) Planeamiento de Auditoría

Ésta es la primera fase, si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aun en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar el planeamiento aun en la fase del informe.

La formulación del informe no se inicia en la tercera fase, sino que empieza a considerarse desde el planeamiento.

⁹ MAGU aprobado por la Resolución de Contraloría N° 152-98-CG, Normas legales, el Peruano Pág. 100

Durante el planeamiento el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar, llevando a cabo acciones limitadas de revisión, en base a lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objeto de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. Durante esta fase el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará.

¿Cuál es el contenido del planeamiento de Auditoría de Gestión?

El contenido de este planeamiento está referido a:

- a) La determinación de los objetivos y alcance de la auditoría;
- b) El tiempo que requiere;
- c) Los criterios;
- d) La metodología a aplicarse;
- e) La definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad;
- f) Los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

¿Cuál es la razón principal de este planeamiento?

Una de las razones es que debe garantizar que el resultado de la auditoría no sólo satisfaga sus objetivos, sino que tenga efectos productivos; por esa razón, el planeamiento debe ser un proceso que pretenda establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados a esta auditoría.

El planeamiento de Auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los

critérios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales¹⁰.

La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas: revisión general y revisión estratégica

Preparación del Plan de Auditoría

La etapa de revisión general se inicia con la obtención de información sobre la entidad, programa o proyecto a examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos tales como: a) leyes y reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad o programa el desarrollo de sus actividades; b) normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley del presupuesto; c) información sobre le seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores; y, d) documentación sobre la entidad en el archivo permanente de la Contraloría General de la República o el Órgano de Control Institucional, en el caso que sea aplicable.

La etapa de revisión estratégica enfatiza el conocimiento y comprensión de la Entidad, programa o proyecto a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

Las etapas de revisión general y revisión estratégica forman parte de la fase de planeamiento de Auditoría de Gestión y, son obligatorias

¹⁰ Valdivia Contreras, Emilio, Manual del SNC y Auditoría Gubernamental, Editorial Pacifico 2010, Pág. 797

para los equipos de auditoría de la Contraloría General. En el caso de los Órganos de Control Institucional de las Entidades del sector público la fase de planeamiento de los exámenes que programa debe desarrollarse, de acuerdo con cada circunstancia en particular.

La fase de planeamiento en la auditoría de gestión diseñada para promover significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad, programa o actividad que serán examinadas. Después de prepararse el informe de revisión estratégica y el plan de auditoría, podrán incorporarse los miembros del equipo de auditoría, obteniendo mayores niveles de eficiencia en el uso del personal de auditoría.

Programa de Auditoría

Para cada Auditoría se prepararán programas específicos que incluyan objetivos y procedimientos que deben aplicarse, naturaleza, alcance y oportunidad de su ejecución, así como el personal encargado en su desarrollo.

¿Qué es un procedimiento de Auditoría? Un procedimiento de auditoría es una instrucción detallada para recopilar evidencias a obtener durante la ejecución de auditoría; deben desarrollarse en términos específicos para que puedan ser utilizados por los auditores a cargo de su ejecución, asimismo su contenido debe corresponder a la aplicación de una técnica de auditoría. Los cambios que se hagan a los programas de auditoría deben ser evaluados, adecuadamente, en función a los objetivos previstos y las circunstancias que puedan originar su modificación. Estos cambios deben documentarse apropiadamente, y la responsabilidad de la elaboración y modificación corresponde al auditor supervisor y al nivel jerárquico superior.

¿Qué comprende estos programas? Los programas de auditoría comprenden una relación lógica, secuencial y ordenada de los procedimientos a ejecutarse, su alcance, el personal y el momento en que deberán ser aplicados, a efectos de obtener evidencia competente, suficiente y relevante, necesaria para alcanzar el logro de los objetivos de auditoría. Deben ser lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones durante el proceso de la auditoría que a juicio del auditor encargado y supervisor, se consideren pertinentes¹¹.

La Planificación de las Actividades de Auditoría

La Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional, conformantes del Sistema Nacional de Control, planificarán sus actividades de auditoría a través de sus Planes Anuales, aplicando criterios de materialidad, economía, objetividad y oportunidad, y evaluarán periódicamente su ejecución.

¿Qué es un Plan Anual de Auditoría Gubernamental? El Plan Anual de Auditoría Gubernamental es el documento que contiene el conjunto de actividades de auditoría de entidades y/o áreas, según corresponda, a examinar durante el periodo de un año y será elaborado en concordancia con las políticas y disposiciones establecidas por la Contraloría General de la República. Este documento es de naturaleza reservada, para cuyo efecto los niveles pertinentes adoptarán medidas cautelarias, siendo obligación del personal vinculado con las acciones de auditoría, mantener una absoluta confidencialidad de su contenido.

Procedimientos y Técnicas de Auditoría

Durante la fase de ejecución, el equipo de auditoría aborda a la obtención de evidencias y realizar pruebas sobre las mismas, aplica procedimientos y técnicas de auditoría, desarrolla hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

¹¹ Valdivia Contreras, Emilio, Manual del SNC y Auditoría Gubernamental, Editorial Pacifico 2010, Pág. 311

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias. Por su parte las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión. Las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen. Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencias son:

- Técnicas de verificación ocular: comparación y observación.
- Técnicas de verificación oral: indagación, entrevista y encuesta.
- Técnicas de verificación escrita: análisis, confirmación, tabulación y conciliación.
- Técnicas de verificación documental: comprobación, computación, rastreo y revisión selectiva.
- Técnicas de verificación física: inspección.

Ejecución de la Auditoría de Gestión

Esta fase involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su relevancia, competencia y pertinencia, de modo que acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de

resultados a los funcionarios de la entidad, programa y/o proyecto examinada¹².

El Trabajo en la Ejecución de la Auditoría de Gestión

La fase de la ejecución de auditoría de gestión está básicamente focalizada en

- La obtención de evidencias relevantes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría.
- Que, toda labor de auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo porque éstas definen, por anticipado, las tareas que deben efectuar durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan y en las informaciones disponibles sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica.
- En el desarrollo de hallazgos. El término de "hallazgo" aquí tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada, y que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.
- En involucrar elementos propios del hallazgo de auditoría (Condición y Criterio), y en la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y por qué se mantiene (Causa), así como la cuantificación de las

¹² Capítulo X de Resolución de Contraloría N° 152-98-GC

consecuencias reales o potenciales (Efecto) en términos financieros, constituye una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsable de adoptar correctivos en forma oportuna.

Actividades a realizar en una Auditoría de Gestión

Los aspectos a examinar en la Auditoría de Gestión son actividades que debe realizar el auditor para orientarse; estas son:

Objetivos y Metas del Programa o actividad

La principal preocupación para el auditor debe ser comprender adecuadamente los objetivos y metas del programa y cómo guardan relación con los resultados que se espera obtener. Los objetivos y metas de los programas deben especificarse de la manera más precisa posible, dada que sin ellos sería difícil determinar si el programa o actividad está logrando los resultados esperados. A menos que exista claridad y detalle en los objetivos o beneficios que se esperan lograr, la evaluación de los programas o el sistema de información orientado hacia la evaluación de tales objetivos y metas, tendrá un uso limitado como herramienta de la gerencia o mecanismos de retroalimentación para la toma de decisiones. Por ello, es importante que el programa o actividad haya definido los elementos siguientes:

- Objetivos y metas
- Plazos de cumplimiento
- Costo financiero.

No todos los objetivos de los programas pueden evaluarse apropiadamente, dado que existen diversos factores que podrían afectar la naturaleza de las mediadas a implementar¹³

Criterios de evaluación

¹³ Valdivia Contreras, Emilio, Políticas y orientaciones para el ejercicio de la auditoría, Instituto Pacífico SAC, pág. 330, Año 2010

Es posible que en el curso de la auditoria se encuentren casos en que tanto la normativa legal como el propio programa, no hayan establecido objetivos y metas con claridad. En tal caso, el auditor debe obtener la opinión autorizada de los funcionarios responsables y llegar a puntos de vista coincidentes, como paso previo a definir los criterios a utilizarse para la medición y evaluación del grado de avance obtenido. De no arribarse a una adecuada comprensión de este asunto, el auditor tendrá que concluir que el programa o actividad bajo examen, no ha establecido objetivos y metas claras y mensurables y, consecuentemente, no es factible medir el logro de las metas físicas alcanzadas, por ser inalcanzables, irreales o inexactas.

Evaluación y Presentación de los informes sobre efectividad.

La evaluación del desempeño es una responsabilidad inherente al programa o actividad, dado que constituye la primera fuente de información para conocer los progresos alcanzados en el logro de objetivos y metas. Estas evaluaciones son practicadas por el personal de la propia entidad o terceros. En este contexto, el auditor debe revisar los datos provenientes de la evaluación del desempeño, con el objeto de establecer si los criterios de evaluación y métodos de medición utilizados son confiables y razonables y, sobre todo, si la información obtenida tiene los mismos atributos. Si en la fase de ejecución se identifican situaciones tales como: inexistencia de informes de evaluación del desempeño o falta de datos confiables sobre los resultados obtenidos, tales factores podrían constituirse en limitantes para llevar a cabo una evaluación objetiva de los logros alcanzados. En este caso, el auditor debe recomendar que el programa o materia de examen, implemente un sistema de información apropiado para evaluar su desempeño.

3. Informe de Auditoría de Gestión

El informe de auditoría, que debe ser escrito, es el producto final de campo que guarda relación con las características y la estructura

señaladas en las Normas de Auditoría Gubernamental. En este documento la Comisión de Auditoría expone el resultado final de su trabajo, a través de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución, con la finalidad de brindar suficiente información a los funcionarios de la entidad auditada y estamentos pertinentes, sobre las deficiencias o desviaciones más significativas, e incluir las recomendaciones que permitan promover mejoras en la conducción de las actividades u operaciones del área o áreas examinadas. Las deficiencias referidas a aspectos de control interno, se revelarán en el Memorandum de control interno, de acuerdo a lo prescrito en la norma correspondiente¹⁴

Los informes que se emitan deben caracterizarse por su alta calidad, para lo cual se deberá tener especial cuidado en la redacción, así como en la concisión, exactitud y objetividad al exponer los hechos; debe ser redactado en forma narrativa, de manera ordenada, sistemática y lógica, empleando un tono constructivo, cuidando de utilizar un lenguaje sencillo y fácilmente entendible a fin de permitir su comprensión incluso de usuarios que no tienen conocimiento detallados sobre temas incluidos en el mismo.

Estructura de un informe de Auditoría de Gestión

El contenido del informe expondrá ordenada y apropiadamente los resultados de la acción de control, señalando que se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental y mostrando los beneficios que reportará a la entidad.

El contenido del informe es el siguiente

a) Denominación

El informe será denominado teniendo en consideración, la naturaleza o tipo de la acción de control practicada, con la indicación de los datos correspondientes a su numeración e

¹⁴ Resolución de Contraloría N° 259-2000-GC, publicada el 13-12-2000

incluyendo adicionalmente un título, el cual deberá ser breve, específico y redactado en tono constructivo, si fuera pertinente. En ningún caso incluirá información confidencial o nombre de personas.

b) Estructura

Todo informe de auditoría debe presentar la estructura que exponemos en el siguiente:

1. Origen del examen
2. Naturaleza y objetivo del examen
3. Alcance del examen
4. Antecedentes y Base Legal de la entidad
5. Comunicación de Hallazgos de Auditoría
6. Memorándum de Control Interno
7. Otros asuntos de importancia

Características del Informe

Los informes que emiten, tanto a la Contraloría General de la República, como los Órganos de Control Institucional del Sistema Nacional de Control, se caracterizan por su alta calidad. Para mantener estos niveles en la preparación de informes y lograr que se cumplan los objetivos previstos en las auditorías, es necesario que en su formulación se tengan en cuenta determinadas consideraciones técnicas. La elaboración de un informe de manera superficial, sin la responsabilidad y diligencia profesional debida, podría ocasionar un perjuicio en la imagen del Sistema Nacional de Control que debemos preservar.

Las características del informe de auditoría de gestión son:

- Significación.
- Utilidad y oportunidad.
- Exactitud y beneficios de la información sustentatoria.

- Calidad de convincente.
- Objetividad y perspectiva.
- Concisión.
- Claridad y simplicidad.
- Tono constructivo.
- Organización de los contenidos del informe.
- Positivismo.

Envío del informe

Concluido el procesamiento del informe, este es elevado sucesivamente al nivel gerencial correspondiente y al Despacho del Contralor General para su aprobación final y remisión a los funcionarios de la entidad auditada responsables de adoptar acciones correctivas, respecto a sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, y a las demás personas autorizadas para recibir los informes. De acuerdo a las políticas la Contraloría General de la República sobre distribuciones de informes, se podrá emitir copia a ellos a otros funcionarios de la entidad auditada que están en capacidad de adoptar acciones correctivas, así como también ponerlos a disposición del público. Cabe precisar que los Órganos de Control Institucional remiten los informes a la autoridad de mayor jerarquía institucional, y simultáneamente a la Contraloría General de la República. Pero en caso de informes elaborados por Sociedades de Auditoría Independiente designadas por la Contraloría General de la República para auditar entidades del Estado, su remisión se realizará directamente a la entidad contratante y simultáneamente al Órgano Superior de Control,

El seguimiento de medidas correctivas

El trabajo de la auditoría de gestión no sería de utilidad, si no se lograran concretar y materializar las recomendaciones incluidas en el informe, las mismas que deben traducirse en mejoras en los niveles

de **efectividad** (se refiere al grado en el cual una entidad, programa o proyecto gubernamental logra sus objetivos y metas que pretendían alcanzarse previstos en la legislación o fijados por una entidad), **eficiencia** (La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para este fin (productividad) en comparación con un estándar de desempeño establecido) y **economía** (La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (sistema de información computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado, y al menor costo posible) en las operaciones que realizan las entidades, así como en el fortalecimiento del control gerencial inherente a los funcionarios que tienen a su cargo los procesos de dirección y gerencia.

El acto de implementación de recomendaciones debe ser dirigido por la alta dirección de la entidad auditada, a fin de establecer mecanismos de evaluación continua, metódica y detallada del aludido proceso.

CAPITULO III

CONCEPTOS Y ENFOQUES DE ACTOS ILICITOS COMO CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA

3.1.1 CONCEPTOS Y ENFOQUES

a) Concepto

El marco doctrinario en la que se sustenta el presente trabajo es el estudio de los enfoques para el análisis de la corrupción y son variados y abordados de múltiples perspectivas que permitirá conocer más los actos ilícitos de mayor evidencia que es la corrupción administrativa

b) Enfoques

Estudiaremos los enfoques para conceptualizar y combatir los actos ilícitos como la corrupción, sobre todo de aquellos enfoques teóricos y propuestas de tratamiento de mayor influencia en Latinoamérica, y estos son:

Enfoque institucional y administrativo de la corrupción. La perspectiva de Robert Klitgaard

El enfoque institucional de la corrupción de Robert Klitgaard, se estructura a partir de la demostrada insuficiencia de los esfuerzos legales para reducir la corrupción. Si bien es un componente importante, por sí solo resulta insuficiente. Sin embargo, casi toda la discusión entorno al problema se ve negativamente dominada por las deliberaciones de tipo legal¹⁵.

¿Qué otro enfoque podría complementar la perspectiva legal? En primer lugar Klitgaard piensa en un cambio de perspectiva que tiene como presupuesto tres ideas básicas.

Primero, que la corrupción puede darse en instituciones públicas y/o privadas, puede abarcar actos de comisión y de omisión, puede ser interna (como el hurto o peculado) o externa (extorsión o especulación). Segundo, que en lugar de considerar la corrupción como la conducta desviada de unos individuos carentes de ética, hay que verla como el comportamiento económico calculado de ciertos actores dentro de un sistema corrupto. Y tercero, en lugar de considerar como respuestas preferentes la reforma legal a esa situación, podríamos pensar en reformar los sistemas mejorando el flujo de información, los incentivos, la competitividad y la participación. En esta perspectiva, nuestro autor¹⁶ (Robert Klitgaard) plantea dos importantes directrices metodológico-conceptuales para el análisis de los sistemas corruptos, sobre todo en las instituciones públicas.

En primer lugar, hay que pensar en los sistemas y no tanto en los individuos. En esta línea, es importante reconocer que en la medida en que aumenta la tentación el nivel de corrupción entendida como el uso de recursos públicos para fines privados, crece. Los funcionarios son tentados para comprometerse con la corrupción

¹⁵ Torres, Raúl. Revista Probidad Nº 26 – Marzo 2004. pág. 12

¹⁶ Klitgaard, Robert. Controlling Corruption, 10

cuando el monto de la ganancia es mayor que la penalidad que merecerían en caso de ser descubiertos, o cuando las posibilidades de ser descubiertos son escasas.

En segundo lugar, la oportunidad que tienen los funcionarios de procurarse ganancias ilícitas depende del grado de monopolio que poseen sobre un servicio o actividad, de la discrecionalidad en la decisión acerca de quién obtiene qué, y de la obligación o no de rendir cuentas sobre lo que hace. Esta consideración de variables lo lleva a plantear una ecuación sintética que se ha convertido en una referencia clave para el análisis del fenómeno de la corrupción:

C = M + D - Orc. Corrupción es igual a monopolio de las decisiones, más discrecionalidad menos obligación de rendir cuentas¹⁷.

El enfoque sistémico – normativo de la corrupción. La perspectiva de Michel Reisman.

El enfoque de Michael Reisman señala que en todo sistema normativo coexisten al menos dos tipos de estándares: por un lado lo que llama normas míticas, que establecen qué está permitido y qué está prohibido; y por otro, los códigos operativos, que explican qué personas en qué circunstancias pueden hacer lo que las normas míticas prohíben sin que les pase nada. Los códigos operativos actúan cuando el acto es secreto. En el caso de la corrupción, estamos ante delitos que no son trasgresiones a la ley, reglas o normas míticas, sino conflictos entre diferentes códigos normativos¹⁸.

Lo que es importante retener del enfoque de Reisman es la conceptualización de la corrupción como un acto que evidencia un conflicto de sistemas normativos. Del mismo modo como los nazis eran a la vez personas comunes, que en su vida privada eran buenos padres de familia, funcionarios aplicados, correctos y

¹⁷ Klitgaard, Controlling Corruption, 10

¹⁸ Michael Reisman, Remedios contra la corrupción, cohecho cruzado y reformas, México 1981 Pág. 12

eficaces, que no se quedaban con dinero, que no eran corruptos; también interpretaban sus actos como una guerra, a tal grado que pensaban que había una cobertura moral de sus acciones.

Pues eso mismo sucede con la corrupción: la obediencia a las reglas de la organización es lo que explica, en el contexto del crimen organizado, porqué una persona puede cometer actos ilícitos, lo cual no cometería si estuviera fuera de ella. Por tanto, un elemento clave para la lucha contra la corrupción, sería el desenmascaramiento de la estructura y funcionamiento de los códigos operativos; sólo la publicidad de estos códigos representa ya una estrategia que pudiera complementar a las legales.

La participación en un código operativo se ejemplifica en conseguir fondos para mi partido político. Cuando estos fondos los sustraigo de las arcas públicas, no estoy robando o malversando, sino consiguiendo dinero que necesita mi grupo para llevar a cabo su campaña, e incluso supone que lo hago para impulsar un cambio para bien (sacar al país de la crisis). En el marco del código operativo, simplemente estoy haciendo una operación política. Aquí las reglas del código penal se enfrentan con la reglas de la organización partidaria que prescribe que debemos conseguir fondos para la campaña, y en ese conflicto se plantea como razonable dejar de lado el dilema moral, optando por la reglas de la organización. Por eso es que los códigos operativos son sumamente más fuertes que los penales, en la medida que están amparados en una organización (criminal). La corrupción es un tipo de crimen organizado.

El enfoque comunicacional de la corrupción. La perspectiva de Moreno Ocampo.

Este enfoque siempre tiene como referente el trascender las soluciones propuestas provenientes del sistema penal, pero integrándolo con el de Klitgaard, Reisman. Ocampo plantea que

considerar la corrupción como un crimen oculta el hecho de que no sólo se trata de casos, sino de sistemas organizados que producen casos de corrupción, se trata de corrupción estructural (hipercorrupción).

Por eso, criminalizar la corrupción permite que los líderes políticos terminen desentendiéndose del asunto pasándole el problema a la justicia¹⁹.

Aunque nos refiramos a delitos cometidos por funcionarios públicos cuando hablamos de corrupción, no hay que perder de vista que el derecho penal es el último sistema de control. Hay una diferencia social y política entre corrupción y comisión de crímenes como el homicidio. Y la magnitud del problema obliga escapar de los límites del derecho penal, que por definición llega cuando los hechos negativos ya se produjeron, actúa sobre casos muy marginales y no modifica los modelos organizacionales que producen la corrupción. Por ello el sistema penal si bien es importante en una estrategia de lucha contra la corrupción, estaría sirviendo de apoyo a la comunicación de los hechos ilegales para deslegitimar a los autores.

Si el castigo es el último eslabón en el sistema de control, se requiere que los demás sistemas funcionen. Cuando los demás sistemas no funcionan ¿qué pasa con el castigo? La conclusión es que sin el compromiso del que conduce la organización, la tarea de la justicia es insuficiente. En un sistema de corrupción generalizado (hipercorrupción), la solución no pasa sólo por castigar algunos casos, aunque sean de alto impacto (tanto por el nivel de funcionarios involucrados o por el monto de pérdidas), sino también por modificar sistemas de organización, mejorar la selección de los funcionarios y generar una dinámica de expectativas diferente. Al mismo tiempo, la solución también pasa por la transparencia en la gestión, abrir los registros y la documentación a todo el mundo, particularmente a los periodistas e investigadores. El problema de la

¹⁹ Luis Moreno Ocampo, Pena y Estado, Buenos aires, 1996

corrupción, no sólo es de castigo, moral, sino también de comunicación de reglas que se aplican en secreto pero actúan en la realidad²⁰.

Para Ocampo, el camino al combate contra la corrupción no pasa por la movilización en la plaza (como se hacía en las décadas pasadas en relación a otras demandas), sino por la información clara y con redes de comunicación entre esos sectores. Depende del lugar que cada uno ocupa en la estrategia; como ciudadano hay unas determinadas acciones, las posibilidades como funcionarios de un organismo internacional o de institución pública, son diferentes a las del que es un empresario o un periodista. El tema es que el cambio de un sistema de reglas secretas de corrupción no es tarea de uno solo.

El enfoque económico de la corrupción. La perspectiva de Susan Rose-Ackerman.

Susan Rose-Ackerman ha trabajado sobre las consecuencias económicas de la corrupción, centrándose en los incentivos para la corrupción, que a su juicio, surgen en los puntos de contacto entre el sector público y el privado. Así, el impacto de la corrupción no depende solamente de la magnitud del soborno, sino también de los efectos distorsionantes de los sobornos en la economía²¹.

Para Ackerman, las invitaciones más usuales a la corrupción aparecen cuando el Estado es comprador de bienes y servicios, o proveedor de servicios limitados; también es común en los pagos para evitar los costos de la regulación estatal, en la reducción de las cargas impositivas y/o aduanales, o para agilizar los servicios. Para reducir las situaciones mencionadas, Ackerman propone la disminución del papel del Estado en la economía, justamente porque tendría que entregar menos contratos, comprar menos equipos, bajar los impuestos. En definitiva, se trataría de desregular para

²⁰ Luis Moreno Ocampo, Como salir de la Corrupción Buenos aires, Editorial Sudamericana, 1993

²¹ Susan Rose-Ackerman, Nueva sociedad, N° 145, 1997 Pág. 66-79

reducir el número de permisos que las empresas privadas tienen que solicitar al Estado, de eliminar programas de subsidio para liquidar la invitación a sobornar, y de privatizar para apartar a los burócratas de una amplia gama de relaciones cotidianas con particulares y empresas privadas.

Sin embargo, la autora también señala que si no se maneja con cuidado la reducción del Estado, los estímulos para la corrupción pueden aumentar en antiguas áreas y surgir en nuevas. Por ello en su enfoque examina el problema de la corrupción en los recortes presupuestarios, sobre todo lo relativo a gastos y programas de fiscalización, en los procesos de privatización y, por último, los vínculos entre el delito organizado y la corrupción a medida que los gobiernos reducen su papel en la economía. De todas formas, constituye un tipo de análisis que se inscribe en la línea que argumenta a favor de la conveniencia de la reducción del Estado, con las consecuentes llamadas de atención a las oportunidades para la corrupción.

Los recortes en los programas de gasto por ejemplo, generan escasez, la cual a su vez, genera incentivos para la corrupción ahí donde antes no existían. Cuando el gasto público disminuye, los contratistas que se beneficiaban de contratos públicos sufren, y pueden recurrir al intento de soborno para obtener una porción del pastel recortado, además que se puede seguir utilizando sobornos para obtener precios inflados, recargos por materiales o reducciones de calidad.

En el marco de los recortes de las regulaciones, hay que diferenciar las regulaciones que no controlan calidad de los productos (como las normas ambientales) y las que sí lo hacen. En el primer caso, pocos empresarios van a quejarse de los recortes presupuestarios, porque disminuyen inspecciones y controles; aquí tendrán incentivos para sobornar, pero lo harán con menos frecuencia puesto que se reducen los controles. El caso es más complejo cuando se trata de

la fiscalización de calidad de productos. Las empresas sufren pérdidas cuando los costos de mantener la calidad y de garantizarla a los clientes pasan del gobierno a ellas. Como alternativa podrían sobornar a funcionarios para que certifiquen la calidad de los productos.

Por otra parte, si hay una ley que establezca que las empresas no puedan funcionar a menos que obtengan una licencia, entonces una reducción presupuestaria que no modifique la ley aumenta los incentivos de corrupción. Se alentarán a empresas y particulares a pagar sobornos para obtener la escasa atención de las autoridades o para colocarse al frente de una larga fila de espera. De ahí que si los sobornos pagados por algunos provocan más demoras para quienes no sobornan, puede inducir a terceros a sobornar, y así sucesivamente, produciéndose un círculo vicioso²².

En relación a la privatización, ésta puede reducir la corrupción al separar ciertos activos del control del Estado y convertir discrecionales acciones públicas en opciones privadas regidas por el mercado. Sin embargo el proceso de transferencia de activos del sector público al privado está lleno de oportunidades de corrupción y auto-negociación. Ackerman identifica cuatro grupos de oportunidades de corrupción:

El primer grupo surge al determinar la lista de licitantes precalificados. Puede ser que se exijan sobornos para la inclusión en ella, o las empresas pueden pagar para reducir el número de candidatos. El segundo grupo se da cuando se privatizan grandes empresas y no existe manera confiable de tasar sus activos, no estando bien especificado el régimen tributario y regulador que prevalecerá: las imprecisiones crean oportunidades para favorecer a corruptos dándoles información no disponible al público o también anticipada. En tercer lugar, como a la firma ganadora le gustaría obtener la empresa al menor precio posible, los funcionarios

²² Rose – Ackerman, Corruption: A Study in Political Economy, 83

corruptos pueden presentarle al público una información que revela una situación en crisis de la empresa privatizar, mientras a los “conectados”, los favorecen con información que indica la situación real de buen rendimiento y rentabilidad. Y por último, si la empresa conserva algún poder monopólico, también conservará una relación estrecha con el Estado, eso es bueno si el gobierno permite la competencia en el mercado, pero es también oportunidad para negociaciones corruptas: por ejemplo una empresa con propiedad parcial en relación al Estado, puede intentar pasarle las pérdidas a éste con la conveniencia de funcionarios gubernamentales²³.

Todas estas posibilidades de corrupción indican la importancia de diseñar procesos de privatización que asegure el más amplio nivel de participación, el lugar de favorecer consorcios con fuertes vínculos con las élites locales. También significa que el proceso debe ser transparente, especialmente el avalúo o de activos. También es importante exigir que todos los licitantes se comprometan a abstenerse de sobornar como una condición para participar en la licitación (el pacto de no soborno de Transparencia Internacional). Como alternativa, la comunidad internacional podría examinar los casos en que se sospecha corrupción. Licitantes desilusionados podrían presentar una denuncia que requiera que el país involucrado efectúe una transparente rendición de cuenta, y cuando pareciera inevitable la corrupción, que se suspenda la privatización.

El enfoque multidimensional del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial.

Este enfoque llamado multidimensional porque integra tres variables analíticas (Corrupción, Transparencia y Gobernabilidad), que a su vez se desagregan en indicadores más complejos. Dicho enfoque se ha ido construyendo a la luz de las limitaciones que presentaron las reformas de primera generación, es decir de corte económico

²³ Rose – Ackerman, 71-72

financiero de los años ochenta, y que tenían su base teórica en consenso de Washington. De hecho, el trabajo del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial, advierte que el tema principal que estuvo ausente de aquél consenso fue la reforma institucional y gobernabilidad²⁴.

Los análisis de Instituto del Banco Mundial comienzan desafiando a la ortodoxia proveniente del Consenso de Washington. Los desafíos de la gobernabilidad y corrupción a menudo fueron ignorados, no eran centrales al desarrollo económico y por tanto, estaban fuera del mandato de las instituciones financieras internacionales.

Las lecciones empíricas y la investigación recientes, cuestionan al menos ocho de las convenciones más arraigadas. Primero, la idea de que la mala gobernabilidad y la corrupción son virtualmente sinónimas. Segundo, el tratamiento de ambos requiere un enfoque similar en diferentes países. Tercero, es imposible definir y medir los conceptos clave en este campo, por lo cual se necesita un enfoque cualitativo “más suave”. Cuarto, para obtener progreso concreto, la atención debe centrarse en las tradicionales medidas de administración del sector público y medidas judiciales/legales. Quinto, hay un progreso constante y gradual en la gobernabilidad a nivel mundial. Sexto, la reducción del soborno administrativo dentro de la burocracia del sector público en todos los países en vías de desarrollo debe continuar siendo clave para el control de la corrupción. Séptimo, la formación del clima de inversión está esencialmente en las manos de los oficiales del sector público y políticos. Y Octavo, las políticas más importantes para el clima de inversión están fuera del alcance central del ámbito de la gobernabilidad.

Al desafiar los presupuestos anteriores, el Instituto del Banco Mundial, presenta los argumentos para tratar explícitamente los nexos entre comportamiento corporativo y gobernabilidad pública.

²⁴ Daniel Kaufman, Replanteando la corrupción, Instituto del Banco Mundial, 2003

Además presenta evidencia empírica sobre las conexiones de temática cruzada entre: captura del Estado, corrupción burocrática, finanzas, financiamiento político, transparencia y voz del ciudadano. El objetivo con este cruce de información es proporcionar un marco para el análisis y el debate, además de proponer áreas explícitas de enfoque operacional para estrategias futuras.

El enfoque plantea que la gobernabilidad es un marco de referencia analítico más amplio que la corrupción; ésta última es uno entre un número de componentes estrechamente relacionados. Define la corrupción como el abuso de poder en la función pública para la ganancia privada. Pero también apunta que la transparencia es clave no sólo en el sector público, sino también fuera, y ello supone el reconocimiento de las prácticas del soborno por parte del sector privado, además de formas perversas, y a menudo ilícitas, de influencia en la formulación de políticas públicas o leyes tales como: captura y lobby. Por ello, también propone que hay que ir más allá de medidas tradicionales de soborno en el sector público, midiendo también la evaluación de la propia empresa sobre la ética corporativa dentro de su industria.

Gobernabilidad por tanto, que es el concepto que inspira el marco de referencia analítico del enfoque del Área de gobernabilidad del Instituto del Banco Mundial, se define como: el ejercicio de la autoridad a través de tradiciones e instituciones para el bien común, y abarca: primero un proceso de seleccionar, monitorear y reemplazar gobiernos (lo cual implica voz y rendición de cuentas, así como estabilidad política y ausencia de violencia, crimen y terrorismo); segundo, la capacidad de formular e implementar políticas responsables y prestar servicios públicos (lo cual se mide a través de la calidad de formulación de políticas públicas, burocracia y prestación de servicios); y tercero, respeto de los ciudadanos y el Estado hacia las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos (lo que implica calidad del Estado

de derecho en la protección de derechos de propiedad, independencia judicial, debido proceso y control de la corrupción)

ACTOS HUMANOS

Existen dos tipos de actos, los Actos humanos y los Actos del hombre, ambos son ejecutados por el hombre pero poseen ciertas diferencias:

Los Actos Humanos. Son ejecutados consciente y libremente, es decir, en un nivel racional. Son originados en la parte típicamente humana del hombre, es decir, en sus facultades específicas, como son la inteligencia y la voluntad. Estos son el objeto material de la Ética y son los que pueden ser juzgados como buenos o malos desde el punto de vista de la Moral.

Los Actos del Hombre. Carecen de conciencia o de libertad o de ambas cosas, un ejemplo claro es por ejemplo la digestión, la respiración, etc. Los actos del hombre sólo pertenecen al hombre porque él los ha ejecutado, pero no son propiamente humanos porque su origen no está en el hombre en cuanto a hombre, sino en cuanto a animal. Estos actos carecen de moral (son amorales) por lo tanto no pueden juzgarse desde el punto de vista moral como buenos o malos, si pueden juzgarse como buenos o malos pero desde otro punto de vista, como por ejemplo el fisiológico²⁵

3.1.2 ACTOS ILÍCITOS

Los actos ilícitos son aquellos hechos humanos voluntarios, que son los que se efectúan con discernimiento, intención y libertad, pero que son contrarios a los dispuestos por las normas jurídicas, y por lo tanto son sancionables. Pueden considerar en acciones u omisiones. En este último caso debe existir la obligación de actuar, por ejemplo

²⁵ <http://valoresmorales.galeon.com/aficiones1812654.html>

en el caso medico que omite atender a un paciente, a su requerimiento.

Los actos ilícitos pueden ser civiles o penales; estas categorías a veces coinciden y otras veces no. Los actos civiles obligan al autor a reparar el daño ocasionado (son una importante fuente de obligaciones). Los actos civiles se dividen en delitos y cuasidelitos, según sean ejecutados con o sin intención.

Los actos ilícitos penales son los que coinciden exactamente a las figuras delictivas previstas en los tipos penales, y se llaman delitos, pudiendo ser dolosos o culposos²⁶.

3.1.3 CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA

La corrupción administrativa son el conjunto de modalidades delictivas mediante el cual se obtiene beneficios indebidos violando la ley y menoscabando los derechos de los semejantes, y que desgasta los principios éticos de la sociedad que lo acepta²⁷

La corrupción administrativa es todo aquel fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado, por alguna razón, a actuar en modo distinto de los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa. Corrupto será, por lo tanto, el comportamiento ilegal, ilegítimo e ilícito de aquel que ocupa un papel en la estructura administrativa²⁸.

La corrupción está asociada a diferentes factores:

- Abuso de poder, que se expresa mediante el uso de oportunidades desde posiciones públicas o privadas, para obtener beneficios grupales o personales.

²⁶ <http://www.derecho.laguia2000.com/derecho-penal/actos-ilicitos>

²⁷ Instituto del Banco Mundial. Controlando la corrupción: Hacia una estrategia integrada, Pag. 61

²⁸ <http://www.archivo.elnuevodiario.com.ni/1999/mayo/09-mayo-1999/opinion/opinion4.html>

- Carencia y/o debilidades de los procedimientos y mecanismos institucionales, que garanticen la transparencia en el ejercicio de las funciones.
- Debilidad en los marcos legales que tipifican y sancionan la corrupción administrativa pública.
- Reforzamiento de las actitudes individualistas y el consumismo, sustituyendo los valores éticos, como la solidaridad, honestidad y responsabilidad.
- La impunidad en que se encuentran los actos de corrupción, sobre todo en la administración pública. Como vemos, la corrupción se expresa de múltiples maneras, siendo algunas de sus expresiones más visibles el tráfico de influencia y la obtención de prebendas personales.

Causas de la corrupción administrativa

Las causas de la corrupción administrativa son tan diversas algunas de las cuales señalaremos:

- Es un problema de carácter legal, por cuanto la ausencia de leyes o la existencia de leyes débiles y atrasadas permiten que ciertos comportamientos no pueden ser perseguidos y sancionados. Si bien es cierto que la aplicación de las leyes depende en gran medida de la voluntad política para hacerlo, no es cierto que a veces sucede que hay una voluntad política, pero no existe un marco legal adecuado para aplicar las leyes correspondientes.
- Es un problema de gestión, por cuanto la ausencia de controles o la existencia de controles obsoletos promueven la existencia de sistemas caracterizados por el dispendio, la ineficiencia y la corrupción.
- Es un problema de carácter económico, por cuanto los bajos salarios, que normalmente se paga a los funcionarios y

empleados públicos constituyen un aliciente importante a las prácticas corruptas.

- Es también un problema de carácter administrativo, por cuanto la existencia de estructuras y procesos administrativos arcaicos y anacrónicos dificultan la relación entre el Estado y el contribuyente o el ciudadano, promoviendo con ello la existencia de mecanismos alternativos, informales e ilegales, a través de los cuales se supera esa dificultad.

Los problemas de la corrupción en la administración pública están vinculadas a la falta de instituciones fuertes, que sobrepongan a los gobernantes del momento y permitan la continuidad de las políticas y acciones del Estado; queda claro que el sistema político y de representación vigente en nuestro país, otorga a los gobernantes de turno la centralización en todas las decisiones importantes. La centralización es vista como una de las causas de la corrupción unida a otros elementos no menos importantes como²⁹:

- La falta y/o violación de controles internos, que contribuyen con la creación de beneficios personales o grupales; por ejemplo a pesar que existe una resolución que prohíbe a los ciudadanos ocupar más de un puesto remunerado en el gobierno, éstos se las ingenien para acceder a los fondos públicos por diferentes vías como son ayudas, contrataciones puntuales, etc.
- Debilidad de los organismos de control financiero, siendo los principales problemas la dependencia del Poder Ejecutivo, la falta de personal técnico capacitado y experimentado y de mecanismos e instrumentos que le permitan prevenir los fraudes o detectarlos.
- La ausencia de información y la falta de rendición de cuentas de los/as funcionarios/as, así como la poca participación de la ciudadanía en el seguimiento a las acciones gubernamentales.

²⁹ Cohen, Judith. La Lucha contra la corrupción y la modernización del Estado. Pág. 35

- La degradación moral y la ausencia de ética en el ejercicio de las funciones públicas, el interés fundamental para acceder a posiciones públicas se debe principalmente al interés por engrosar el patrimonio personal.
- La impunidad prevaleciente ante los actos de corrupción denunciados, lo que envía el mensaje de que la trasgresión de las normas no conlleva penalidad.
- La complicidad de diferentes sectores con la corrupción.

Elementos de la corrupción administrativa

Pueden distinguirse cuatro elementos que caracterizan la corrupción administrativa:³⁰

1. Toda acción corrupta consiste en la transgresión de una norma.
2. Se realiza para la obtención de un beneficio privado.
3. Surge dentro del beneficio de una función asignada.
4. El individuo corrupto intenta siempre encubrir activamente su comportamiento.

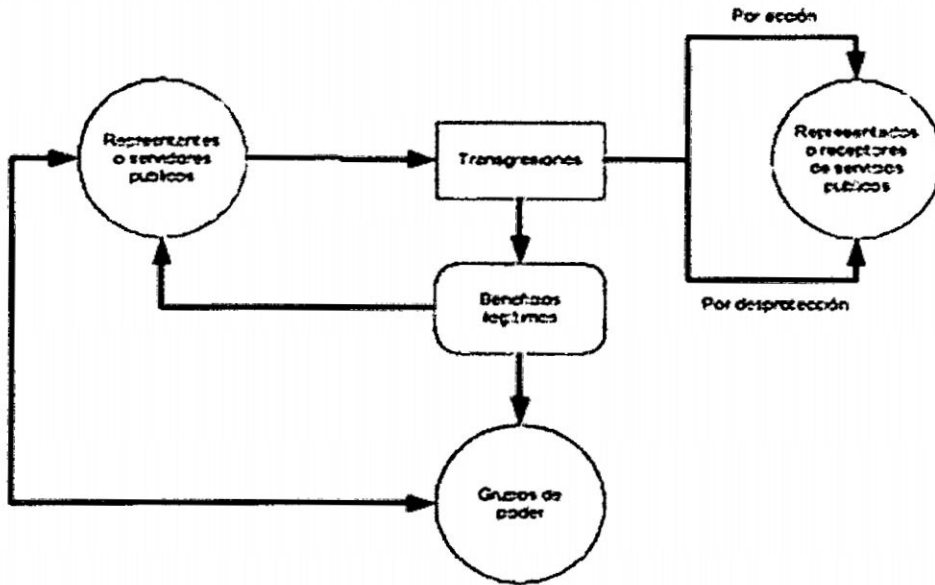
Estas características hacen de la corrupción algo ilícito, fuera de las normas y leyes creadas para la convivencia y el ejercicio de funciones, en este caso públicas.

La corrupción produce beneficios directos o indirectos a quienes se hacen cómplices de esta práctica. En todos estos casos, uno de los elementos que mueven a preocupación es descubrir que la corrupción cada día gana más terreno y en muchos casos es socialmente conocida y aceptada, como si la tuviéramos inyectada en la sangre.

³⁰ Ariel Todarello, Guillermo. Corrupción Administrativa y Enriquecimiento ilícito. Pág. 64

Gráfica N° 1

Elementos de la Corrupción



Para analizar una práctica de corrupción debemos identificar cada uno de los elementos que lo componen y las relaciones entre estos³¹.

- Representantes o servidores públicos involucrados.
- Transgresiones cometidas por acción y desprotección.
- Representados o receptores de los servicios públicos, es decir las víctimas directas.
- Beneficios ilegítimos generados por el hecho de corrupción.
- Grupos de poder beneficiados.

Existen ciertos elementos que integran el concepto de corrupción, como son:³²

- El sujeto; el cual puede ser público, privado, persona física o moral.

³¹ Carreras Julio. Crimen, dinero, poder político, las tres patas de la corrupción. Pág. 35

³² Villoria Mendieta, Manuel. Ética Pública y Corrupción Administrativa. Pág. 27

- El elemento subjetivo; la intencionalidad, el ánimo, el deseo de vulnerar la norma o la omisión en una conducta.
- El beneficio; el cual se refleja con el aprovechamiento directo o indirecto de sujeto generado por la acción u omisión en el acto corrupto.
- El conocimiento o desconocimiento de la ley; la cual radica en aprovechar la ley para cometer el acto ilícito, o bien, su vulneración dolosa causada por la omisión legislativa respecto a un supuesto específico.
- La impunidad; la cual es aprovechada por el sujeto como una herramienta de confianza para cometer la desviación corrupta.
- La identidad del sujeto y la complicidad; el sujeto corrupto siempre va a tratar de hacer el acto ilegal con el auxilio de terceras personas o desvinculándose de la actuación ilegal y finalmente, la falta de eficacia preventiva; en donde no existe órgano fiscalizador eficiente que prevenga o sancione a las partes involucradas.

Actores de la corrupción administrativa

Según el Banco Mundial, los principales actores de la corrupción administrativa son: los funcionarios públicos, los grupos de poder y los usuarios o víctimas.

El primer elemento a destacar es que el concepto habla de relaciones. Esto significa que la corrupción no es un acto aislado cometido por un representante público, normalmente involucra a una red de actores que confluyen en la ocurrencia de un acto de corrupción y que interactúan entre sí a través de diversas modalidades de relacionamiento formales e informales.

Al hacer referencia a quienes actúan en presentación de otros o al servicio de la sociedad se intenta incluir tanto a funcionarios y empelados del Estado, así como a servidores de otros sectores,

como sindicatos, gremiales empresariales y profesionales, universidades, medios de comunicación, ONG y otras instituciones de servicio público.

Las transgresiones se refieren a las violaciones de derechos en que los representantes incurren en contra de los representados o receptores de los servicios públicos.

En general, estas violaciones siempre afectan los derechos humanos, pero dependiendo el campo en que ocurran adquieren expresiones más particulares.

Las transgresiones o violaciones de derechos que se producen en un acto de corrupción siempre tienen una doble dimensión y efecto sobre los representados, que según lo que hemos visto pueden ser también identificados como víctimas. La primera es por la acción misma de las transgresiones, cuando se violentan sus derechos. La segunda es por la desprotección en que quedan las víctimas, pues precisamente quien comete la transgresión es un representante o servidor público cuyo mandato expreso es cuidar y proteger a sus representados. En esta forma, además de los derechos básicos violentados con el acometimiento de un acto de corrupción, como una consecuencia del mismo se obstruyen las garantías para el reconocimiento y la protección de las víctimas y para la reparación de los daños.

Las transgresiones pueden tomar diferentes modalidades, como lo son el autoritarismo, el oportunismo, la exclusión o la impunidad. No siempre las normas formales (leyes, reglamentos, disposiciones, etc.) sirven como referente para establecer si ha ocurrido una transgresión o no.

La corrupción está asociada directamente con el mal uso de las facultades de los representantes o del poder delegado. Esta puede adoptar diferentes modalidades como por ejemplo la inobservancia de los criterios fijados para la toma de decisiones, el incumplimiento

de deberes, actuación parcializada y favoritista, el acometimiento de actos arbitrarios, la malversación de fondos o el saqueo de bienes, entre otras.

El mal uso de las facultades tiene por finalidad generar beneficios ilegítimos o que no corresponden. Estos beneficios igualmente pueden presentarse en diferentes formas como por ejemplo privilegios para acceder a determinados servicios, evasión de responsabilidad u obligaciones, obtención de contratos o concesiones, acceso a fondos y bienes, favorecimiento a amigos o familiares y protección para evitar sanciones.

Los beneficios ilegítimos pueden ser para los mismos representantes que cometan las transgresiones o para grupos de poder que le son afines. Estos grupos de poder político, económico, etc., pueden ser los existentes o bien pueden irse formando y consolidando a medida que se van dando las prácticas de corrupción.

Modalidades de corrupción administrativa

Algunas de las múltiples formas que se pueden considerar corruptas son³³.

- Aceptación de dinero, recompensas o regalos por el otorgamiento o adjudicación de un contrato.
- Distracción de recursos públicos para uso privado.
- Distracción de recursos públicos para fines político-electorales (financiamiento de actividades político-partidarias y provisión de empleos a la clientela particular de determinado grupo político).
- Nepotismo (dar preferencia a familiares para trabajos públicos).

³³ López Presa, José O. Corrupción y Cambio. Pág. 42

- Tráfico de influencias y mantenimiento de privilegios e incentivos odiosos que favorecen normalmente a las clases gobernantes y socialmente poderosas.
- Establecimiento de sobrepuestos en la ejecución de proyecto.
- Recolección y fraudes tributarios, etc.

Tipologías de la Corrupción

Existen diversas tipologías de la corrupción desde la que hace sólo referencia a la extorsión y el soborno, hasta las que se refieren a tipos específicos y especiales. Estos tipos son³⁴.

Extorsión.- Es cuando un servidor público, aprovechándose de su cargo y bajo la amenaza, sutil o directa, obliga al usuario de un servicio público a entregarle también, directa o indirectamente, una recompensa.

Soborno.- Es cuando un ciudadano o una organización, entrega directa o indirectamente a un servidor público, determinada cantidad de dinero, con el propósito de que obtenga una respuesta favorable a un trámite o solicitud, independientemente si cumplió o no con los requisitos legales establecidos.

Peculado.- Es la apropiación ilegal de los bienes por parte del servidor público que los administra.

Colusiones.- Es la asociación delictiva que realizan servidores públicos con contratistas, proveedores y arrendadores, con el propósito de obtener recursos y beneficios ilícitos, a través de concursos amañados o, sin realizar estas (adjudicaciones directas), a pesar de que así lo indique la ley o normatividad correspondiente.

Fraude.- Es cuando servidores públicos venden o hacen uso ilegal de bienes del gobierno que les han confiado para su administración.

³⁴ Trevijano Echevarría, José M. Contra la Corrupción en la Administración Pública. Pág. 67

Tráfico de influencias.- Es cuando un servidor público utiliza su cargo actual o sus nexos con funcionarios o integrantes de los poderes ejecutivo, legislativo o judicial, para obtener un beneficio personal o familiar, o para favorecer determinada causa u organización.

La falta de ética.- Es un tipo especial de corrupción que si bien no tiene que ver directamente con la apropiación ilegal de recursos del gobierno y de ciudadanos usuarios, sí entraña entre algunos servidores públicos, una conducta negativa que va en contra de los propósitos y metas de las instituciones públicas. Esta falta de ética se puede observar cuando determinado servidor público no cumple con los valores de su institución, es decir, cuando no conduce sus actos con: honestidad, responsabilidad, profesionalismo, espíritu de servicio, por citar algunos.

Otros tipos.- Cabe destacar que existen otros tipos de corrupción que afectan los ingresos o bienes del gobierno como: el contrabando, el mercado informal "ambulante", la falsificación de pagos oficiales, trabajadores fantasma "aviadores", venta de plazas, entre otras manifestaciones.

La corrupción puede ser de diferentes tipos, de acuerdo con su naturaleza y el ámbito donde se produzca³⁵.

- a) **Corrupción política:** Es la obtención de beneficios personales o grupales de manera ilícita, por el poder o vínculos con éste mediante el ejercicio de la actividad política o de representación.
- b) **Corrupción administrativa pública:** Es el uso de la función pública para la obtención de beneficios personales, familiares o grupales en detrimento del patrimonio público.

³⁵ Transparencia de la Gestión Pública. La corrupción: características y consecuencias. Pág. 65

- c) **Corrupción corporativa:** Es el uso del soborno de parte de un sector económico o empresa para obtener beneficios corporativos.
- d) **Corrupción privada:** Es aquella que violenta las normas y valores para obtener ventajas frente a otros.

Las prácticas de corrupción están presentes en los diferentes estratos y niveles de la sociedad, manifestándose no sólo en el ámbito público, sino en todos los ámbitos, como se observa a partir de las diferentes categorías que existen, por lo que erradicarla se hace mucho más complejo y amerita de una estrategia integral que involucre a todos los sectores que conforman la vida del país.

Hay dos categorías muy diferentes de corrupción administrativa:³⁶ la primera acontece cuando los actos corruptos se cometen "de acuerdo con las reglas" y la segunda cuando las operaciones se desarrollan "en contra de las reglas". En el primer caso, un funcionario está recibiendo un beneficio de parte de un particular por llevar a cabo algo que debe hacer, según lo dispone la ley. En el segundo caso, se cometen actos de corrupción para obtener servicios que el funcionario tiene prohibido proporcionar. La corrupción "de acuerdo con la ley y contra la ley" puede ocurrir a todos los niveles gubernamentales y oscila desde la "gran corrupción" hasta las más comunes y pequeñas formas en la escala de la misma.

Clodosbaldo Russián, la corrupción administrativa es una forma de terrorismo social porque ella sustrae y desvía recursos que podrían estar destinados a la salud, educación y alimentación y, de esa manera, perjudica directamente al pueblo necesitado.

Efectos o consecuencias de la corrupción

³⁶ Del dios Guzmán, Ulises. El ABC de la Corrupción Pública. Pág. 68

La corrupción tiene como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza en las instituciones, y alrededor de la mitad piensa que trae desprestigio, mas pobreza, pérdida de credibilidad en los políticos y pérdida de igualdad ante la ley, siendo los pobres los principales afectados.

De acuerdo al informe global de la Transparencia Internacional, la corrupción no sólo afecta el nivel de inversión, sino también el destino de dicha inversión al impedir el desarrollo de proyectos de largo plazo. En efecto, al no existir un conjunto de reglas claras, se fomenta el ingreso de capitales especulativos o en todo caso de corto plazo. En consecuencia, debido a que la corrupción genera inestabilidad en las reglas de juego, el efecto sobre crecimiento económico es negativo.

Los efectos de la corrupción no se refieren únicamente a las menores tasas de crecimiento económico. Un mayor nivel de corrupción también incrementa el nivel de pobreza y afecta la distribución de la riqueza de un país. Asimismo, la corrupción fomenta un mayor nivel de evasión tributaria, así como excepciones en el pago de tributos para quienes poseen buenos contactos. Esto trae consigo una reducción de la base tributaria, distorsionando y tornando regresivo del sistema tributario.

Por otro lado, la corrupción también afecta el nivel de focalización del gasto social, ya que los proyectos sociales no van dirigidos a los más necesitados, sino a quienes tienen más contactos. Por último, la corrupción puede afectar la distribución del ingreso y la pobreza aumenta, en la medida en que afecta el desarrollo del capital humano, al reducir los niveles de gasto social en educación y salud.

En un ambiente corrupto, la inversión extranjera se mantiene en niveles bajos, lo cual impide que exista una real e importante contribución al crecimiento o recuperación económica de un país. Paralelamente los niveles de inversión nacional también se ven

afectados, por cuanto si la inversión extranjera se mantiene baja, los volúmenes de inversión nacional siguen generalmente similar tendencia.

Si a la corrupción se agrega una permanente inestabilidad política y económica, una ausencia de consensos nacionales, una infraestructura poco desarrollada y en muchos de los casos inexistentes, continuos cambios en la legislación y en las reglas de juego para operar que fomentan la inseguridad jurídica, dan obviamente como resultado una imagen deteriorada no atractiva para la inversión.

Vega Carreazo Rudesindo, señala como efectos principales de la corrupción lo siguiente:

La corrupción atenta contra la dignidad de los seres humanos, toda acción corrupta afecta el ejercicio pleno de los derechos humanos, la satisfacción de sus necesidades, o la realización de sus capacidades. En suma, atenta contra nuestra dignidad. Esta es la dimensión personal de la corrupción.

La corrupción afecta las relaciones sociales de las personas, introducir prácticas de conducta fuera de las reglas social y públicamente admitidas como válidas en un contexto determinado, resquebraja y debilita los mecanismos de producción y reproducción social de una comunidad. En rigor, toda acción corrupta afecta el ejercicio pleno de los derechos de la sociedad, la satisfacción de sus necesidades, o la realización de sus capacidades o de sus potencialidades. Afecta el desarrollo de la sociedad. Esta es la dimensión social de la corrupción.

La corrupción distorsiona la economía, es bastante claro ya que las acciones corruptas incrementan los costos de los productos. La coima clandestina o las comisiones oficiales aumentan y no disminuyen los costos de producción. Los acuden al sobre costo

corrupto, desplaza al que no recurre al mismo. Esta es una parte de la dimensión económica de la corrupción.

Los recursos utilizados en la corrupción son desviados para actividades que no necesariamente son prioritarias para la sociedad o las personas impidiendo invertir o focalizar la actividad pública, social o privada en programas sociales orientados a combatir la pobreza. La corrupción afecta directamente a los más pobres no sólo porque encarece los productos sino porque los priva de recursos públicos que podrían destinarse a programas que los benefician. Esta es la otra parte de la dimensión económica de la corrupción.

La corrupción debilita la democracia, la realización de actividades y prácticas ajenas a las reglas o normas admitidas y que no cumplen o respetan los procedimientos y mecanismo oficiales de las instituciones públicas, atentan contra la eficiencia y credibilidad de las mismas.

El debilitamiento institucional afecta la consolidación o el desarrollo de la democracia. La corrupción atenta contra el equilibrio de poderes, propicia la clandestinidad en desmedro de la publicidad, concentra y oculta información. La democracia se estanca, se debilita, se destruye con la corrupción. Esta es la dimensión política de la corrupción.

Las consecuencias de que existan sistemas que hagan posible la corrupción generalizada en la administración pública, las pagan las mayorías de nuestros pueblos, los de siempre, los más pobres, los olvidados, y es claro que nadie contribuye a beneficiarlos, a mejorar sus niveles de vida, lo que justificaría todo este afán, todo este empeño, todo este esfuerzo, por combatir eficazmente la corrupción administrativa en nuestros sistemas de gobierno, ello sin desmedro de otras consecuencias del problema, las cuales se reflejan en otros

ámbitos, como el político, y tienen una gravedad insospechada por cuanto restan credibilidad a nuestros sistemas políticos³⁷.

La existencia de funcionarios corruptos que, a expensas del Estado y de sus connacionales, se enriquecen a la vista de todos y no son sancionados por ello, le resta credibilidad a nuestras leyes, a nuestros gobiernos, a nuestros gobernantes, a nuestros sistemas políticos.

En relación con las secuelas económicas de la corrupción hay diversidad de énfasis. Hay algunos que se concentran en los impactos macro económicos de dicha actividad ilícita, distinguiéndose quienes encuentran efectos adversos como, también, quienes argumentan que puede tener efectos positivos sobre el funcionamiento de la economía³⁸.

Impacto adverso de la corrupción

Según la teoría económica, habría que suponer que la corrupción reduce el crecimiento económico al disminuir los incentivos para invertir. Entre otros impactos, la corrupción actúa como un impuesto dada la necesidad de mantener el soborno en secreto y la incertidumbre en cuanto a si los sobornados cumplirán su parte del trato. La corrupción reduce el crecimiento, al bajar la calidad de la infraestructura y los servicios públicos, al ser la causa de que las personas de talento se dediquen a buscar rentas más que a participar en actividades productivas y porque, al comportarse el servidor público como un monopolista que maximiza su renta, se producen decisiones que distorsionan la composición del gasto público.

Impacto sobre la inversión y el crecimiento económico

Los negocios hechos sobre la base de sobornos son más riesgosos que los proyectos legales porque no hay derechos de propiedad

³⁷ Grondona, Mariano. La corrupción. Pag. 38.

³⁸ Jiménez Illescas, Luis F. Percepción y Corrupción. Pág. 12

legales. Por lo tanto, la cartera de inversiones de la economía tiene mayores niveles de riesgo del óptimo.

Si los negocios se obtienen por pagos ilegales, se desincentiva la entrada de potenciales empresarios a los mercados en particular, los inversionistas extranjeros. La calidad de los potenciales ingresantes se deteriora, porque los únicos interesados son aquellos que tienen mayores habilidades para la corrupción y no los más eficientes

Las actividades de búsqueda de rentas se hacen relativamente más atractivas que los proyectos productivos que maduran más lentamente, los que acaban siendo desplazados.

Impacto sobre la eficiencia económica

La corrupción distorsiona los incentivos en los cuales opera la empresa privada reduciendo la eficiencia económica. Cuando se percibe la posibilidad de corromper a un funcionario público, hay un desvío de recursos desde actividades netamente productivas hacia aquellas denominadas de búsqueda de renta, que no aumentan el bienestar de la sociedad. Los negocios más productivos no dependerían de la competitividad de las empresas sino de su capacidad de influir en los responsables de tomar las decisiones sobre la regulación o el destino de los fondos públicos.

En general, se pueden resumir las siguientes consecuencias de la corrupción, en tantos impactos económicos adversos:

- Reducción de los incentivos a invertir, ya que el grado de corrupción actúa como un impuesto oculto. Por esta vía habría un menor crecimiento económico.
- Produce un desvío de recursos humanos altamente calificados hacia actividades buscadoras de rentas en vez de actividades definitivamente productivas. El costo de oportunidad de las actividades corruptibles se muestra más alto que las productivas.

- Podría reducir la efectividad de los flujos de ayuda por el desvío de recursos de su asignación inicial.
- Puede afectar la recaudación fiscal cuando toma la forma de evasión fiscal o cuando hay un uso inapropiado de la discrecionalidad en el otorgamiento de exoneraciones tributarias.
- La existencia de corrupción en las licitaciones públicas puede sesgar la aprobación de ellas hacia obras de menor calidad con la secuela de dicha decisión: accidentes, desastres, mayor necesidad de mantenimiento, etc.
- La corrupción puede alterar la composición del gasto público, orientándolo hacia aquellas actividades generadoras de sobornos. En el caso de los hospitales, por ejemplo, se privilegiaría la construcción y aprovisionamiento de insumos y equipamiento antes que producir mejoras en las remuneraciones del personal de salud.

Los efectos de la corrupción en lo político, económico y social.

- La corrupción, por definición, distrae recursos públicos, y/o pervierte decisiones públicas, que, debiendo orientarse al bien común, terminan favoreciendo los intereses de los deshonestos.
- En lo político, la situación descrita erosiona la legitimidad y estabilidad de las instituciones públicas, sirviendo de peligroso pretexto para quienes, históricamente, han pretendido justificar golpes de Estado acusando de corruptos a los derrocados.
- Adicionalmente, afecta la capacidad y recursos del Estado para hacer frente a los compromisos contraídos con la sociedad, incrementando el desencanto y escepticismo social sobre los asuntos públicos. En definitiva, el mayor costo político de la corrupción es el daño que provoca a la confianza pública en las instituciones y representantes, soporte fundamental de todo sistema político democrático.

- En el ámbito social, la corrupción genera, particularmente cuando se muestra sistémica e impune, un estado psicológico colectivo caracterizado por el deterioro de una moral social que observa como los poderosos incrementan su poder malamente, mientras los postergados, ajenos al circuito de la corrupción, acrecientan su marginación y resentimiento. Es también social el daño que se genera por la institucionalización de prácticas corruptas que parecen predicar el lucro fácil e ilícito, el quebrantamiento de las leyes y el abuso del poder, por sobre el esfuerzo y el trabajo honesto. En este sentido, el triunfo de la corrupción conlleva un enviciamiento de los códigos y paradigmas sociales difícilmente reversibles.
- En lo económico, la corrupción ahuyenta a los inversionistas e incrementa el llamado "riesgo país". Repercute, además, en sobreprecios a obras públicas y suministros, encareciendo innecesariamente el costo de la acción estatal. Al costo propio de la corrupción, debe agregarse, además, el costo en que los corruptos incurren para garantizar impunidad, agravando la distorsión de recursos.

Asimismo, y en cuanto la corrupción impone "tributos" extra legales a la actividad económica, incrementa artificialmente el precio final que el consumidor debe pagar por los bienes y servicios.

Estrategias para luchar contra la corrupción

Las estrategias que se planteen deben abarcar la prevención, el control y fiscalización, así como medidas de persuasión.

Las estrategias para combatir la corrupción se centran en tres pilares básicos: **adecuado sistema de incentivos, instituciones fuertes y sociedad civil organizada.**

Debe mejorarse la transparencia; la probabilidad de castigo debe aumentar; y las penas deben ser mayores tanto para quienes pagan

por la peca como para quienes pecan por la paga. No basta, según klitgaard, con expedir nuevas leyes, con imponer más controles, con cambiar la mentalidad o con liderar una revolución ética. Sin duda, todo ello es necesario, pero hay que reducir los incentivos perversos que prohíjan la corrupción.

En cuanto a los **incentivos**, según klitgaard, estos pueden ser tanto positivos como negativos; aunque la recomendación general de aumentar algunos salarios para desincentivar la corrupción apunta en el sentido correcto, ello está directamente relacionado con la baja remuneración de los empleados que procuran incrementar la misma a través de la tramitología. Sin duda, esto genera actos de corrupción y luchar contra ellos aumenta la eficiencia y afianza la moral pública. Pero ello no basta.

En opinión del profesor klitgaard la tercera estrategia para combatir la corrupción está vinculada con una **activa participación de la ciudadanía**, la cual debe estar vigilante de la rendición de cuentas por parte de los funcionarios y de la transparencia en sus actuaciones, como condición para contrarrestar la desviación en sus funciones

Objetivos estratégicos

Formación de valores éticos en los servidores públicos

Consiste en posibilitar entre los servidores públicos espacios permanentes de reflexión e interiorización sobre las conductas éticas y morales que deben mantenerse para que los procesos de autorregulación y control se conviertan en una constante para consolidar una ética del servicio público. Tres son las fuentes que se atienden en este objetivo: la difusión de metodologías, la incorporación del tema ético en el plan nacional de formación y el diseño y montaje de un programa de formación que fortalezca entre los gerentes públicos los principios éticos y los valores.

Mejoramiento de la eficiencia y transparencia en la gestión pública

Para el desarrollo de este objetivo, se debe:

- Transferir metodologías que contribuyan a hacer un mejor uso de los recursos y a obtener los mejores resultados, con lo cual se debe reducir los riesgos o espacios vulnerables a la corrupción.
- y fortaleciendo los mecanismos de transparencia y control social, lo que deberá favorecer la generación de una cultura de rendición de cuentas.

La forma de combatir la corrupción es un debate generalizado y es lo más importante al enfrentar este tema, porque no basta conocer el fenómeno y los conceptos relacionados. Lo que interesa es el cambio social positivo³⁹.

3.1.4. ACCIONES CONTRA LA CORRUPCIÓN EN EL SECTOR EDUCACIÓN.

Políticas anticorrupción en el Sector Educación

La convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) fue ratificada por el Estado Peruano el 16 de noviembre del 2004. En dicho instrumento internacional se reconoció que la corrupción es un fenómeno de múltiples facetas que tiene su origen en los débiles sistemas de gobierno y organizaciones de gestión poco transparente.

En tal virtud, al Art. 5º de dicha convención señala que cada Estado parte, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, formulará y aplicará o mantendrá en vigor políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción que promuevan: i) la participación de la sociedad y que reflejen los principios del principio del Estado de derecho, ii) la debida gestión de los asuntos

³⁹ Orellana, Patricio. Corrupción y probidad: problemas y soluciones. Revista Probidad. Octubre 2002

públicos y los bienes públicos, iii) la integridad, iv) la transparencia; y v) la obligación de rendir cuentas. Este artículo refleja la convicción de los estados que han ratificado la referida convención de que las medidas anticorrupción deben estar incluidas en políticas programadas, coordinadas y debidamente articuladas entre sí. Asimismo se refuerza el espíritu de la Convención en el sentido de que la prevención y la lucha contra la corrupción no se consideren como un fin en sí mismo, sino que se asuma con el objetivo de promover tanto la integridad y la obligación de rendir cuentas como la debida gestión de los asuntos públicos, debido a que estos son los ingredientes clave para la gobernabilidad y, como tales, condiciones previas esenciales para el desarrollo sostenible⁴⁰.

Por lo tanto, las políticas anticorrupción nacionales se enfrentan al reto de construir puentes que unan las esferas de la prevención de la corrupción y de su persecución penal. Pero también para unir de forma adecuada dichas esferas a otras políticas y reformas cuyo objeto sea sentar las bases del desarrollo sostenible.

Así la lucha contra la corrupción, en el ámbito nacional, puede adoptar diversas formas que han de plasmarse en políticas anticorrupción explícitas (que, con frecuencia se ven reflejadas en estrategias anticorrupción o documentos políticos similares), políticas transversales de transparencia o integridad pública o una fusión de reformas del sector público que, en sí mismas, suelen considerarse programas anticorrupción. Si bien resulta difícil establecer líneas de demarcación claras entre estas opciones, en la práctica no es poco frecuente encontrar una combinación de dichas políticas.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Educación (PESEM)

⁴⁰ Hussman, Karen.Op. Cit., p. 12

En concordancia con el PEN y las Políticas Nacionales Prioritarias, EL Ministerio de Educación aprobó, mediante la Resolución Ministerial N° 0190-2007-ED, de fecha 9 de mayo del 2007, su Plan Sectorial Multianual, que como ya se señaló, establece los lineamientos de la política sectorial de educación. Este plan incorpora dos ejes como prioridades del sector Educación: i) Equidad y ii) Calidad. En el eje de calidad se establece, como orientación principal para garantizar la calidad de la educación, la lucha contra los actos de corrupción.

En virtud de estos dos ejes, el PESEM definió tres Objetivos Estratégicos Generales: i) Incrementar los niveles de calidad y equidad de los servicios del sector Educación; ii) Promover el conocimiento y practica de la ciencia y la tecnología, la cultura y los deportes; y iii) Asegurar la implementación de las políticas del sector en los gobiernos regionales y locales, con participación de la sociedad y el sector privado. En este tercer objetivo general se puede advertir uno de los Objetivos Estratégicos Específicos (OEE) el referido a “Fortalecer la descentralización de la gestión del sistema educativo y la moralización del sector educación en toda sus instancias”. Para lograr dicho objetivo se propone cinco actividades estratégicas:

- Impulsar un Plan Nacional Descentralizado de Moralización del Sector Educación.
- Desarrollar un programa de formación en Educación Cívica y valores en la capacitación docente.
- Establecer convenios con el Consejo de la Prensa Peruana y la Defensoría del Pueblo para la lucha contra la corrupción.
- Desarrollar mecanismos, mediante la Comisión de Atención de Denuncias y Reclamo (CADER), para sancionar efectivamente y con rapidez los actos de corrupción, evitando la impunidad.
- Promover la participación ciudadana en la gestión y mejora de la calidad educativa, así como en la rendición de cuentas,

mediante los consejos de participación regional (COPARE), local (COPALE) y de las I.E.; así como las asociaciones de padres de familia (APAFA)

3.1.5. LOS ÓRGANOS ESPECIALIZADOS EN LA LUCHA ANTICORRUPCIÓN EN EL SECTOR EDUCACIÓN

Como se ha podido, advertir, las diferentes políticas públicas que establecen propósitos para la lucha contra la corrupción en el sector Educación disponen estrategias encaminadas a reforzar los mecanismos de control gubernamental, investigación y sanción de toda manifestación de corrupción, así como el fortalecimiento de la participación y la vigilancia ciudadana en aras de prevenir su comisión.

Ello se debe a que los grandes riesgos de corrupción tienen que ver precisamente con i) la ineficacia de los mecanismos de control y sanción, lo cual abarca el lento proceso de consolidación del sistema nacional de control hasta la cuestionada administración de justicia, pasando por los procesos de sanción administrativa; ii) las persistencias debilidades de los mecanismos de transparencia y los límites al acceso a la información; y iii) la precariedad de la vigilancia ciudadana⁴¹.

Ahora bien, las competencias en materia de control gubernamental, investigación previa y sanción en el sector educación se encuentran a cargo de los Órganos de Control Institucional (OCI), las Comisiones de Atención de Denuncias y Reclamos (CADER) y las Comisiones Permanentes de Procedimientos Administrativos Disciplinarios (CPPAD), respectivamente, los mismos que se encuentran en tres instancias de gestión Educativa Descentralizada: Ministerio de Educación, Dirección Regional de Educación y Unidad de Gestión Educativa Local⁴²

⁴¹ Defensoría del Pueblo, Documento Defensorial N° 001. Con corrupción no hay educación, 2007, pp 24

⁴² Artículo 65° de la Ley N° 28044 Ley General de Educación

En cuanto a la participación y vigilancia ciudadana, ésta se desarrolla en todas las instancias descentralizadas de gestión educativa y recae en los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), en los Consejos de Participación Local (COPALE), en los Consejos de Participación Regional (COPARE) y en el Consejo Nacional de Educación (CNE), las cuales se ubican en las I. E., en las UGEL, en las DRE y en el Ministerio de Educación, respectivamente.

Los órganos de Control Institucional en el Sector Educación

La Constitución Política del Perú establece un Sistema Nacional de Control, cuyo órgano superior es la Contraloría General de la República, que es una entidad descentralizada de derecho público y que goza de autonomía conforme a su ley orgánica⁴³. De acuerdo con lo establecido en el artículo 12º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, dicho sistema es el conjunto de órganos de control, así como de las normas, métodos y procedimientos que se encuentran estructurados e integrados funcionalmente, a fin de conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada⁴⁴

Los órganos de control que conforman el referido sistema son: i) la Contraloría General de la República, que es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, cuya misión es dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental; ii) el Órgano de Control Institucional (OCI), que se encuentra ubicado en las entidades públicas sujetas a control⁴⁵ y orgánicamente se sitúan en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad (p.e., a nivel del director regional de educación) y constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental interno posterior en la entidad; y iii) las Sociedades de Auditoría, que

⁴³ Artículo 82º de la Constitución Política del Perú

⁴⁴ Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República

⁴⁵ Artículo 3º de la Ley N° 27785.

son personas jurídicas calificadas e independientes en la realización de labores de control gubernamental posterior externo.

En tanto órgano conformante del Sistema Nacional de Control, el OCI del MINEDU se constituye en la oficina especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en dicha entidad, a fin de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes públicos para el desarrollo de una oferta de servicios educativos de calidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el cumplimiento de los fines y metas institucionales. Así, entre las principales funciones del OCI están las siguientes⁴⁶:

- i. Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual Control.
- ii. Efectuar auditoria a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de esta, de conformidad con las pautas que señala la Contraloría General.
- iii. Efectuar control preventivo, sin carácter vinculante, al órgano de más alto nivel de la entidad con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuizgamiento y opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía el control posterior.
- iv. Actuar de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad se advierten indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.

⁴⁶ Artículo 26° del Decreto Supremo N° 006-120006-ED.

audiencias públicas y/o sistemas de vigilancia en las entidades públicas, con el fin de coadyuvar al control gubernamental.

Ningún empleado público puede percibir del Estado más de una remuneración, retribución, emolumento o cualquier otro tipo de ingreso. Es incompatible la percepción simultánea de remuneración y pensión por servicios prestados al estado.⁴⁸

⁴⁸ Artículo 3° de la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público

- v. Recibir y atender las denuncias que formulen los funcionarios, servidores públicos y ciudadanos sobre actos y operaciones de la entidad.
- vi. Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que adopte la entidad, como el resultado de las acciones y actividades de control, comprobando su materialización efectiva, conforme a los términos y plazos respectivos.

La prevención, detección y sanción de actos de corrupción

En atención a las competencias y atribuciones asignadas en la Constitución Política del Perú y la Ley N° 27785 Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General ejercen un rol central en la lucha contra la corrupción mediante los mecanismos de control interno previo y control posterior que permiten determinar los responsabilidades emergentes (administrativa, civiles o penales) de los funcionarios y servidores públicos para ser puestas en conocimiento de las autoridades competentes,⁴⁷ a fin de que les apliquen las sanciones que correspondan.

Un primer plano de intervención de la Contraloría General en la lucha contra la corrupción está referido a su labor de prevención, la cual desarrolla básicamente en el diseño, implementación, coordinación y evaluación del control interno de las entidades, brindando su aporte a la administración del Estado.

Para tal efecto, le corresponde emitir disposiciones y/o procedimientos para la implementar medidas y acciones contra la corrupción administrativa, mediante el control gubernamental, promoviendo una cultura de honestidad y probidad de la gestión pública, así como estableciendo procedimientos para que los titulares de las entidades públicas rindan cuenta oportuna ante el órgano rector por los bienes y fondos a su cargo. En esa misma línea le corresponde promover la participación ciudadana, mediante

⁴⁷ Centro Interamericano de Asesoría Técnica. Sistema Nacional de Control (Marco Técnico Normativo). Lima : CIAT SRL., 2002, p. 30

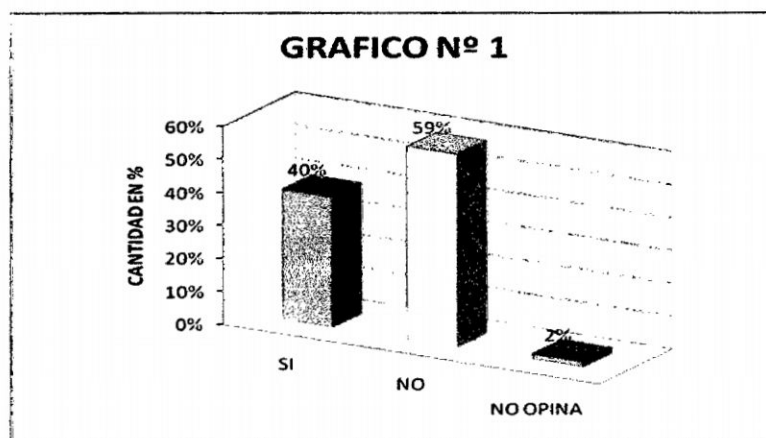
CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS, CONTRASTACION DE HIPOTESIS

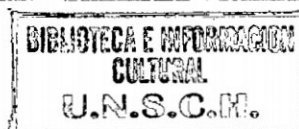
4.1 Análisis e interpretación de los resultados de trabajo de campo.

1. ¿La designación del Director de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, cumple con perfiles y los requisitos exigidos.

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	139	40%	38%	2%
NO	205	59%	56%	3%
NO OPINA	6	2%	2%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



Interpretación:

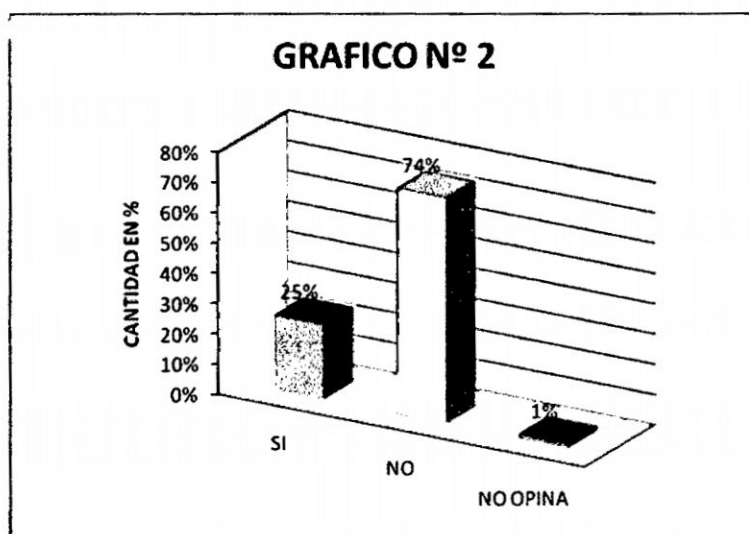


El 38% al 40 % de los encuestados manifestaron que el Director de la Unidad Gestión Educativa Local cumple con los perfiles exigidos, mientras que el 53% al 59% de los encuestados respondieron que no cumple con los perfiles ni requisitos exigidos; por tanto, son designados sin concurso público, y el 2 % no opinaron.

El hecho de que un director es designado por favores políticos sin cumplir con los requisitos y perfiles correspondientes, no podrá efectuar un adecuado control, esto conlleva a una gestión ineficiente que agrava la comisión de los actos ilícitos.

2. ¿Existe transparencia en la gestión de los recursos económicos por los funcionarios y servidores en la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	86	25%	23%	1%
NO	260	74%	71%	4%
NO OPINA	4	1%	1%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



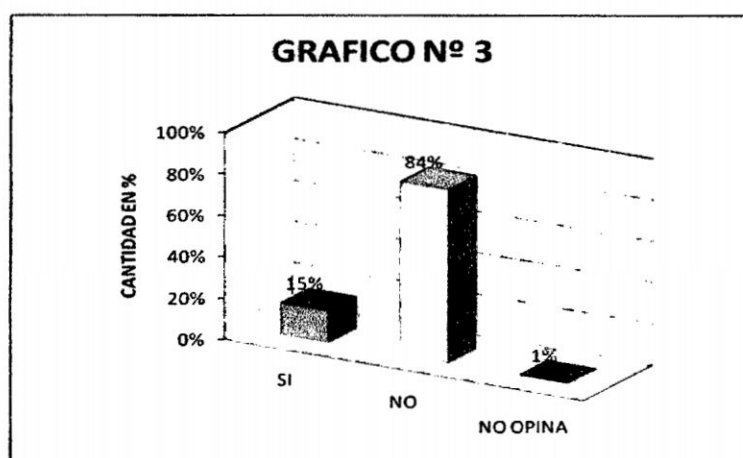
Interpretación:

El 71% al 74% de los encuestados manifestaron que no existe transparencia en la gestión de los recursos económicos por los funcionarios y servidores en la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, mientras que el 23% al 24% respondieron que existe transparencia, y el 1% no opinaron.

A juicio de los encuestados, no existe transparencia en la gestión de recursos económicos por los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, porque no están cumpliendo adecuadamente con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, ya que un control eficiente generaría disminución de la comisión de actos ilícitos.

3. ¿El proceso de selección para la contrata del personal docente para el año 2009 en la Unidad de Gestión educativa Local Huamanga fue transparente:

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	54	15%	14%	1%
NO	294	84%	80%	4%
NO OPINA	2	1%	1%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



Interpretación:

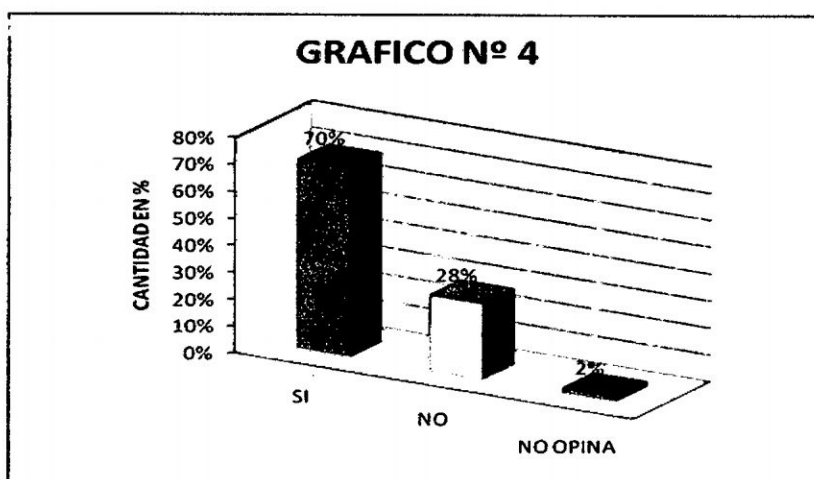
El 80% al 84% de los encuestados respondieron que el concurso de plazas para la contrata de docente que procesa la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga se realiza con irregularidades, mientras que el 14% al 15% revelaron que se procesa con transparencia, y el 1% no opinaron.

En apreciación de los encuestados, habría irregularidades en el proceso de concurso de plazas para contrata de docente efectuado por la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga.

Se ha detectado deficiencias, como incumplimiento de funciones del Comité de Evaluación, contrato de docentes sin cumplir con los requisitos ni especialidad y al margen del Ranking.

4. ¿Existe corrupción en el proceso de la reasignación y destaque de docentes?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	246	70%	67%	3%
NO	98	28%	27%	1%
NO OPINA	6	2%	2%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



Interpretación

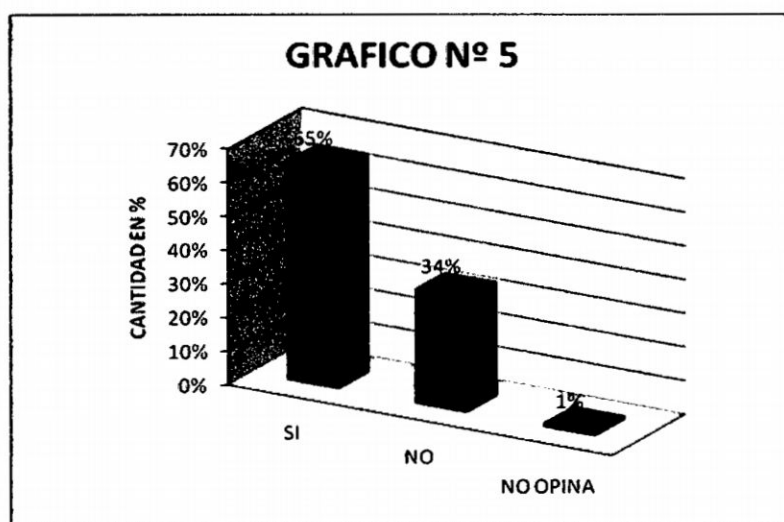
Los 246 encuestados que representan el 67% al 70% respondieron que en las reasignaciones de los docentes existe corrupción, mientras el 27% al 28% respondieron que no hubo corrupción, y el 2% no opinaron.

En opinión de los encuestados, existen los actos ilícitos como la corrupción en las reasignaciones que procesa la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga

Así vemos el incumplimiento de Manual de Organización y Funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, donde señala entre otros "Estudiar y proponer el movimiento de personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo a las normas y disposiciones legales vigentes"

5. ¿En cuál de las reasignaciones se evidencia mayormente los actos ilícitos en la UGEL Huamanga:

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Reasignación por salud	229	65%	62%	3%
Reasignación por Unidad familiar	119	34%	32%	2%
Reasignación por licencia sindical	2	1%	1%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



Interpretación:

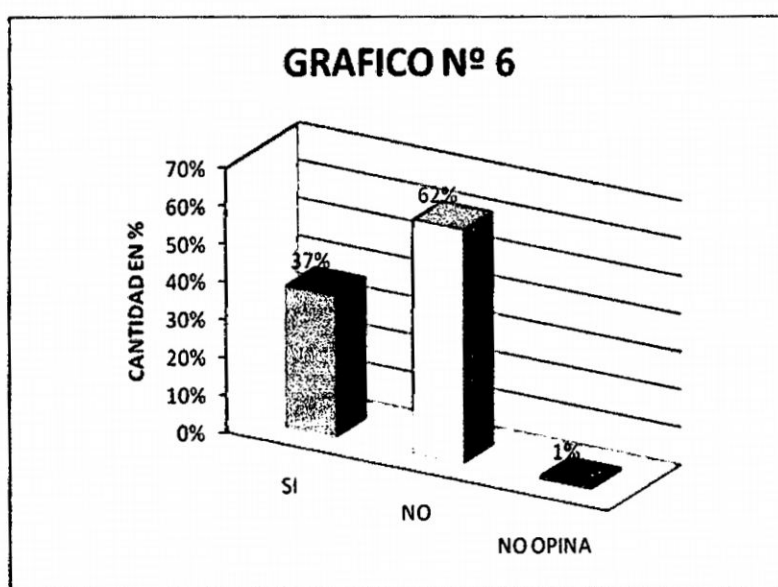
El 62% al 65% de los encuestados respondieron que los actos ilícitos con mayor frecuencia se observan en reasignaciones por salud, mientras que el 32% al 34% revelaron por unidad familiar, y el 1% por licencia sindical.

En aseveración de los encuestados, los actos ilícitos con mayor frecuencia se dan en reasignaciones por salud.

Los profesores sin cumplir con los requisitos en cómplice con los miembros de la comisión de movimiento de personal presentan documentos adulterados recabados ESSALUD.

6. ¿Los Recursos Directamente Recaudados son administrados de manera eficiente y con transparencia?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	131	37%	36%	2%
NO	216	62%	59%	3%
NO OPINA	3	1%	1%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



Interpretación:

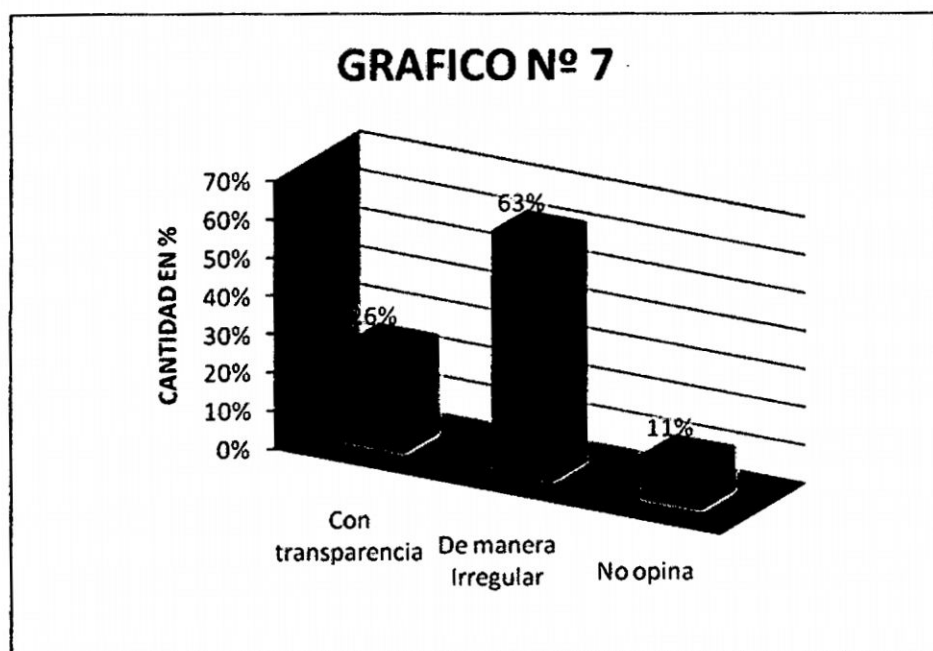
El 59% al 62% de los encuestados respondieron que las Recursos Directamente Recaudados no son administradas de manera eficiente y con transparencia, mientras que el 36% al 37% expresaron que existe eficiencia y transparencia, y el 1% no opinaron.

En apreciación de los encuestados, los Recursos Directamente Recaudados son administrados de manera deficiente.

Por ello deben ser publicados para hacer transparente, tanto la captación de los ingresos como los gastos en forma mensual.

7. ¿La adquisición de bienes y contratación de servicios que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga se realiza:

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Con transparencia	90	26%	24%	1%
De manera Irregular	220	63%	60%	3%
No opina	40	11%	11%	1%
TOTAL	350	100%	95%	5%



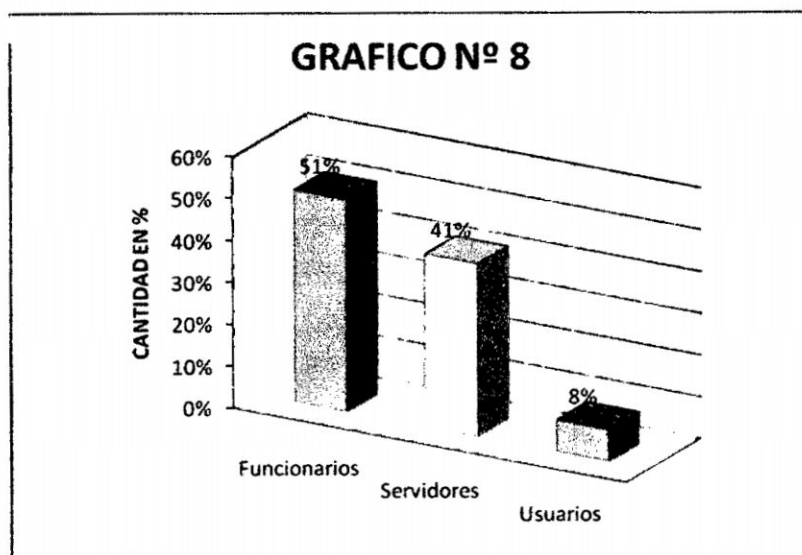
Interpretación:

El 60% al 63% de los encuestados respondieron que la adquisición de bienes y contratación de servicios que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga se realiza de manera irregular, mientras el 24% al 26% revelaron con transparencia, y el 10% al 11% No opina.

En opinión de los encuestados, la adquisición de bienes y contratación de servicios que procesa la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, se realiza de manera irregular, estos procesos además deben ser acorde a las normas establecidas en la Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado y con transparencia

- 8 Señale Quienes son los principales actores de los actos ilícitos en la UGEL Huamanga:

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Funcionarios	178	51%	49%	3%
Servidores	145	41%	39%	2%
Usuarios	27	8%	7%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



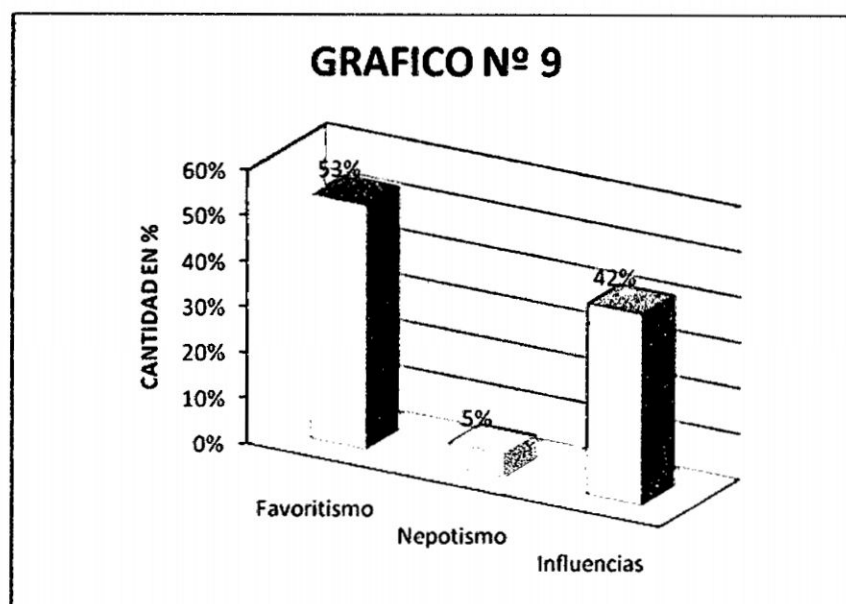
Interpretación:

El 49% al 51% de los encuestados respondieron que los actores de los actos ilícitos son los funcionarios públicos, mientras el 39% al 41% los servidores públicos, y el 8% son los usuarios.

De acuerdo a la manifestación de los encuestados, los principales actores de los actos ilícitos son los funcionarios. Por ello estos deben basar su actuación en la Ley de código de Ética de la Función Pública Ley N° 27815, a fin de evitar actos ilícitos en la gestión administrativa.

9. Señale los principales actos ilícitos en la contratación de profesores de educación básica regular.

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Favoritismo	187	53%	50%	3%
Nepotismo	17	5%	5%	0%
Influencias	146	42%	40%	2%
TOTAL	350	100%	95%	5%



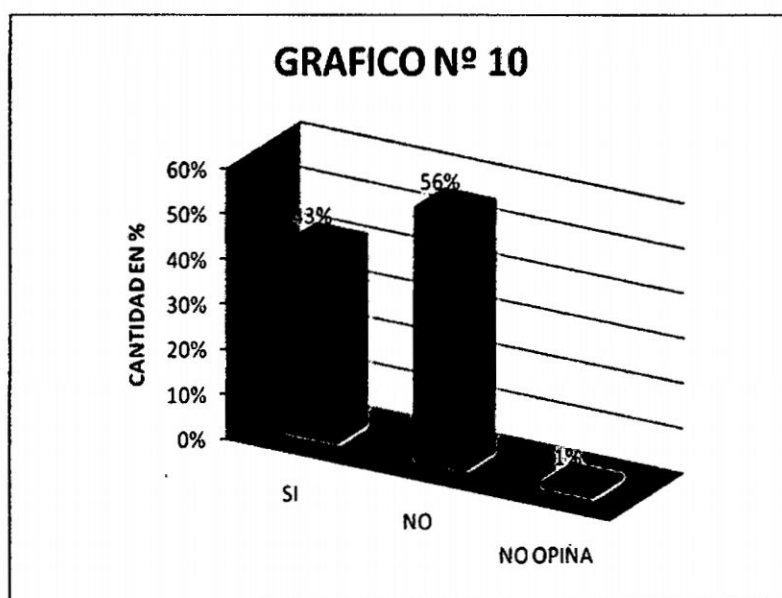
Interpretación:

El 50% al 53% de los encuestados manifestaron que los actos ilícitos de mayor frecuencia en los contratos se evidencian por pago de favores políticos, mientras el 40% al 42% señalaron la por tráfico de influencias, y el 5% expresaron por las nepotismo, etc.

A juicio de los encuestados, los actos ilícitos que se dan con mayor frecuencia son pago de favores políticos, tráfico de influencias y nepotismo, que son denunciados por parte de los profesores que participan en el concurso para ocupar una plaza por contrata, lo que repercute negativamente en la gestión académica.

10. ¿Las denuncias sobre actos ilícitos formuladas por los usuarios son atendidas por la autoridad oportunamente?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	149	43%	41%	2%
NO	197	56%	53%	3%
NO OPINA	4	1%	1%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



Interpretación:

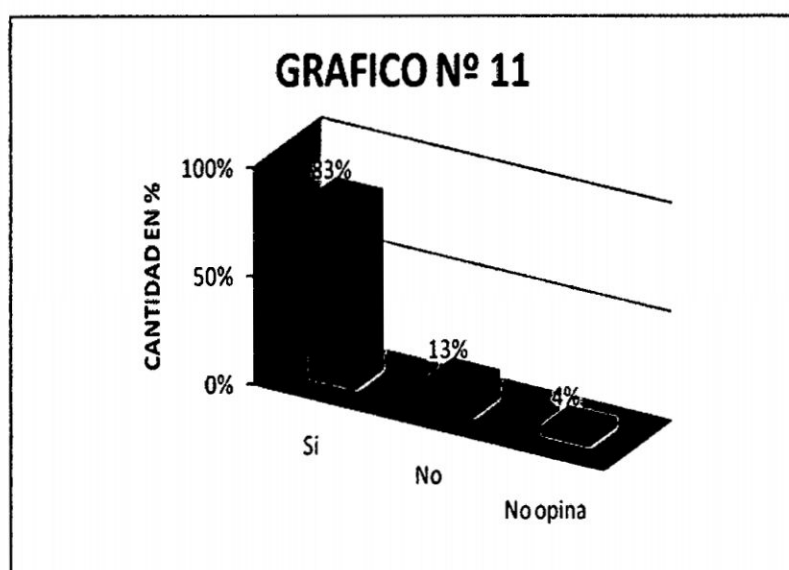
El 53% al 56% de los encuestados respondieron que las denuncias formuladas por los actos ilícitos de corrupción de parte de los usuarios no son atendidas oportunamente por las autoridades, mientras el 41% al 43% manifestaron que las denuncias son atendidas oportunamente, y el 1% no opinaron.

A juicio de los encuestados, las denuncias sobre actos ilícitos formuladas por los usuarios no son atendidas oportunamente por las autoridades correspondientes. Por lo que las denuncias de actos ilícitos deben ser atendidas con prontitud, a fin de evitar perjuicios irreparables en los usuarios.

11. ¿Los funcionarios y servidores efectúan cobros indebidos para acelerar los trámites y la revisión de los documentos de gestión?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Si	290	83%	79%	4%
No	45	13%	12%	1%
No opina	15	4%	4%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%

350 100%



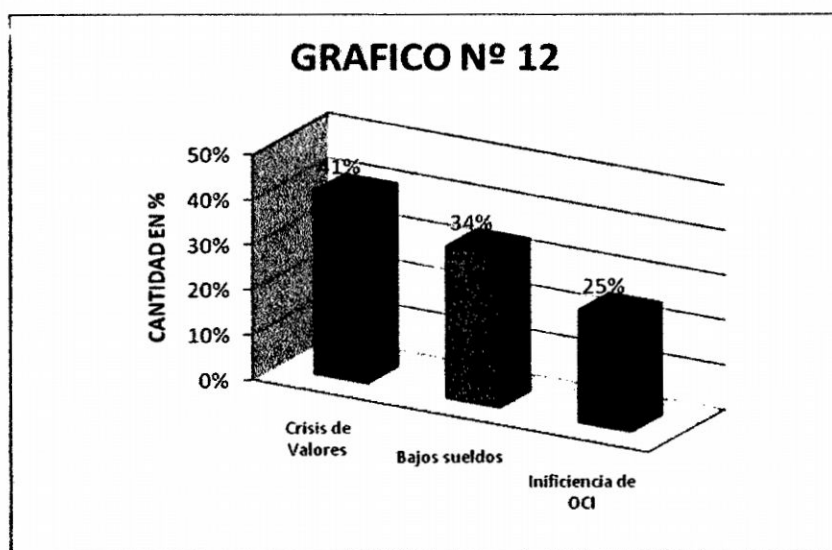
Interpretación:

El 79% al 83% de los encuestados manifestaron que los funcionarios y servidores, efectúan cobros indebidos para acelerar los trámites y la revisión de documentos de gestión, mientras el 12% al 13% respondieron que no efectuaron cobros indebidos por dichos conceptos, y el 4% no opinaron.

En opinión de los encuestados, los funcionarios y servidores efectúan cobros indebidos para acelerar los trámites y la revisión de de documentos de gestión.

12. Señale las principales causas de los actos ilícitos en el Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga:

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Crisis de Valores	143	41%	39%	2%
Remuneración deficiente	119	34%	32%	2%
Ineficiencia de OCI	88	25%	24%	1%
TOTAL	350	100%	95%	5%



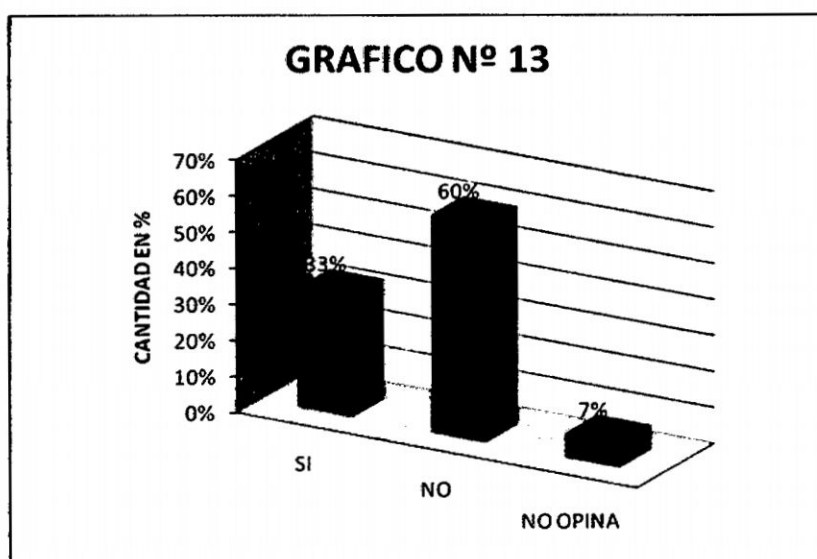
Interpretación:

El 39% al 41% de los encuestados respondieron que la causa de los actos ilícitos son las crisis de valores éticos y morales, mientras el 32% al 34% expresaron los bajos remuneraciones que perciben los funcionarios y servidores del sector, y el 24% al 25% por la inoperatividad de los órganos de control institucional.

De acuerdo a la manifestación de los encuestados, las principales causas de los actos ilícitos son la crisis de valores éticos y morales, remuneraciones bajas y la inoperatividad de los órganos de control institucional

13. ¿El Órgano de Control Institucional realiza exámenes especiales frente a las denuncias formuladas por los usuarios?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	116	33%	31%	2%
NO	211	60%	57%	3%
NO OPINA	23	7%	7%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



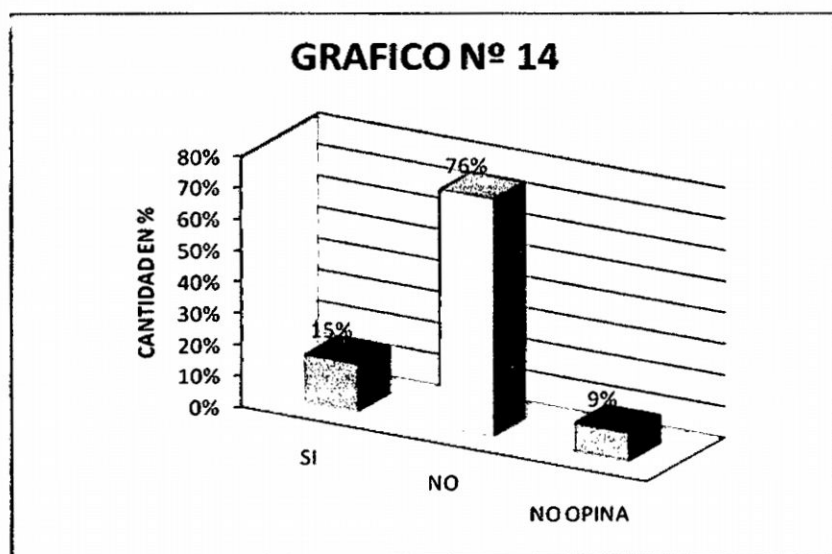
Interpretación:

El 57% al 60% de los encuestados respondieron que el Órgano de Control Institucional no realiza exámenes especiales frente a las denuncias formuladas por los usuarios, el 31% al 33% manifestaron que sí realizan los exámenes especiales y el 7% no opinaron.

En expresión de los encuestados, los Órganos de Control Institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga no realizan exámenes especiales frente a las denuncias formuladas por los usuarios, por no tener disponibilidad de personal para dicha actividad de control.

14. ¿Las recomendaciones de las auditorías realizado por el Órgano de Control Institucional se toma en consideración para la mejora de gestión?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	53	15%	14%	1%
NO	265	76%	72%	4%
NO OPINA	32	9%	9%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



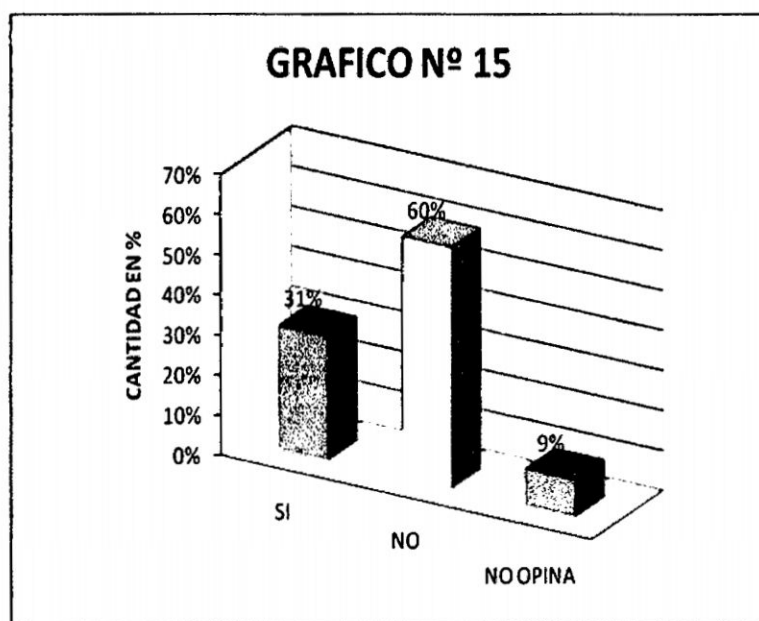
Interpretación:

El 72% al 76% de los encuestados señalaron que las recomendaciones de las auditorías realizados por el Órgano de Control Institucional no se toma en cuenta para mejorar la gestión, mientras el 14% al 15% expresaron que las recomendaciones de los exámenes especiales se toman en cuenta para mejorar la gestión, y el 9% no opinaron.

En confesión de los encuestados, las conclusiones y recomendaciones de las auditorías realizados por los Órganos de Control Institucional no se toman en cuenta para mejorar la gestión.

15. ¿Usted conoce los lineamientos para la evaluación y reasignación de plazas de Educación Básica Regular del sector público?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
SI	108	31%	29%	1%
NO	210	60%	57%	3%
NO OPINA	32	9%	9%	0%
TOTAL	350	100%	95%	5%



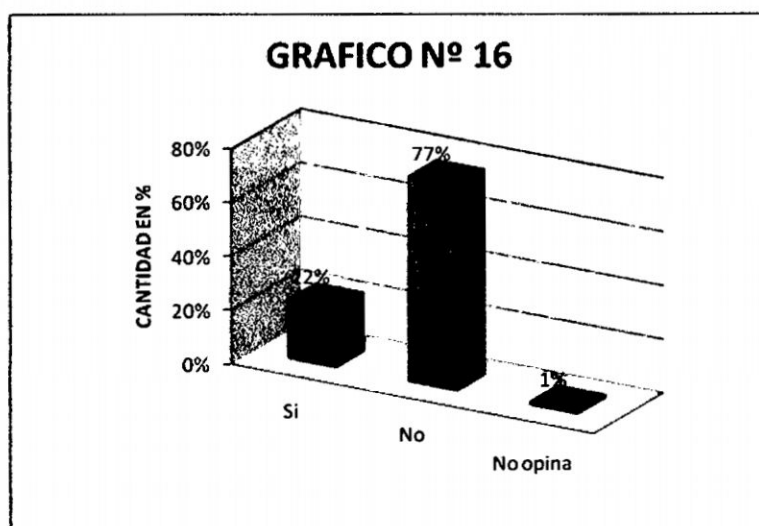
Interpretación:

El 57% al 60% de los encuestados señalaron que no tienen conocimiento de las directivas para la reasignación de plazas, mientras el 29% al 31% expresaron que si conocen las directivas para la reasignación, y el 9% no opinaron.

En confesión de los encuestados, que no tienen conocimiento de las directivas para la evaluación y racionalización de plazas presupuestadas.

16. ¿Alguna vez le han informado sobre las funciones de la Comisión de Atención de Denuncias y Reclamos (CADER)?

ITEM	PERSONAS	PORCENTAJE	Nivel de confianza	Margen de error
Si	52	22%	21%	1%
No	180	77%	73%	4%
No opina	3	1%	1%	0%
TOTAL	235	100%	95%	5%



Interpretación:

El 73% al 77% de los encuestados respondieron que no tienen conocimiento de las funciones de la Comisión de atención de denuncias y reclamos (CADER), mientras el 21% al 22% expresaron que si tiene conocimiento, y el 1% no opinaron.

En apreciación de los encuestados, no tienen conocimiento de las funciones de la Comisión de Atención de denuncias y reclamos (CADER),

5.2 Contratación de las hipótesis

La hipótesis específica a) queda confirmada con el estudio teórico de las doctrinas y enfoques de los actos ilícitos como la corrupción administrativa, lo que permitió conocer las principales causas, modalidades y efectos del fenómeno objeto de estudio.

La hipótesis específica b) queda confirmada con los resultados de trabajo de campo de la encuesta N° 12, donde las principales causas de los actos ilícitos son la crisis de valores, ético y morales, las bajas remuneración deficiente y la inoperatividad de los órganos de control institucional.

La hipótesis específica c) queda confirmada con los resultados de trabajo de campo de la encuesta N° 08, donde los principales actores de los actos ilícitos son los funcionarios, servidores públicos y los usuarios.

De la misma forma, los resultados de trabajo de campo de las encuestas números: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15 y 16 evidencian los actos ilícitos como la corrupción administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga es para beneficio propio y de terceros; asimismo por y la impunidad de las quejas presentadas por los usuarios

5.3 Propuesta de estrategias de la auditoría de Gestión

Planificación

- a. Revisión general
- b. Revisión estratégica
- c. Comprensión del sistema de control interno
- d. Revisión de informes importantes
- e. Planificación detallada
- f. Preparación de los programas y procedimientos de auditoría
- g. Formulación del plan de Auditoría de Gestión

Ejecución

- a. Aplicación y uso de los programas de Auditoría
- b. Aplicación de los programas y procedimientos y técnicas de auditoría
- c. Obtención de la evidencia
- d. Evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los programas proyectos o actividades de la entidad
- e. Evaluación del control interno de los diferentes sistemas administrativos
- f. Desarrollo de hallazgos de auditoría
- g. Comunicación de hallazgos
- h. Evaluación de los descargos y/o aclaraciones
- i. Seguimiento de la implementación de medidas correctivas

Informe

- a. Redacción y revisión del borrador del informe
- b. Envío del borrador del informe a la entidad auditada
- c. Discusión y evaluación de los comentarios de la entidad
- d. Revisión y redacción final del informe
- e. Informe de Auditoría

CONCLUSIONES

- 1° El estudio de las doctrinas y enfoques de los actos ilícitos como la corrupción administrativa permitió conocer las principales causas como: la crisis de valores, las bajas remuneraciones, la carencia de control interno y transgresión de las normas administrativas; asimismo identificar los principales actores como: los funcionarios, servidores públicos y los usuarios; reflejo de ello son las constantes denuncias en las contrata de docentes, nombramiento, destagues, reasignaciones, etc.
- 2° Se ha designado durante el periodo materia de investigación a directores por favores políticos sin que estos cumplan con el perfil para ocupar dichos cargos; dichos funcionarios y servidores designados por favores políticos, por desconocimiento no toman en cuenta las recomendaciones de los Órganos de Control Institucional y por ende no se corrige irregularidades en mejora de la gestión administrativa.
- 3° En los exámenes que procesa para contrato de docentes se ha detectado deficiencias, como incumplimiento de funciones del Comité de Evaluación, contrato de docentes al margen del ranking, reemplazo de docentes nombrados y destacados a lugares favorables cuando estos son sus allegados, contrato de docentes sin tener especialidad, etc. (ANEXO 05).
- 4° En los procesos de reasignaciones y destagues del personal docente y administrativo, se observa que el personal es destacado o reasignado sin cumplir con los requisitos, en contubernio con los miembros de la comisión o funcionarios de la unidad de gestión educativa Local Huamanga a lugares favorables. (ANEXO 04)
- 5° La intervención descoordinada de todos los organismos e instancias que cumplen con tarea de detectar actos ilícitos y sancionarlos, dificulta la gestión de las denuncias y la eficiencia de los procesos;

donde producen resoluciones contradictorias de parte de las distintas oficinas. Esta situación ofrece mayores posibilidades de que se cometan actos de corrupción, al aumentar la cantidad de funcionarios involucrados, porque toda confusión no reduce, sino elimina la transparencia sobre la gestión. Finalmente al duplicarse funciones se genera un irracional gasto de los exiguos recursos que se dedican al control de la corrupción.

RECOMENDACIONES

- 1° Realizar acciones de capacitación, información y sensibilización sobre esta amenaza global, y su implicancia en la educación pública, a los funcionarios, servidores públicos y los usuarios; buscando de esta manera contribuir a prevenir los actos ilícitos como la corrupción administrativa y una adecuada transparencia en los proceso de contratación, nombramientos y reasignaciones.

Los funcionarios y servidores públicos deben basar su actuación en la Ley de código de ética de la Función Publica, a fin de evitar actos ilícitos en la gestión administrativa. Difundir las normas del Sistema Nacional de Control e implementar con mayor número de profesionales especializados el Órgano Control Institucional, a fin de hacer seguimiento la transparencia de la gestión administrativa y los recursos económicos.

- 2° Es necesaria que los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, sean designadas por concurso público, el mismo evitará generalización de los actos ilícitos en la gestión administrativa en sus diferentes modalidades.
- 3° Con el fin de evitar irregularidades en la gestión administrativa de contrato de personal el funcionario responsable debe publicar la totalidad de plazas vacantes por especialidades y adjudicar públicamente a los postulantes en estricto orden de meritos. Asimismo, debe constituirse un comité civil de vigilancia que debe ser observador de cualquier irregularidad y el usuario denuncie a las instancias correspondientes.
- 4° Las reasignaciones del personal debe realizarse en estricto cumplimiento a las normas legales, reglamento de reasignaciones y permutas del profesorado y normas anexas; las reasignaciones de personal por motivo de salud, debe ser evaluado por una junta de médicos y atendido en estricto orden de meritos, conforme al número de plazas priorizadas. El proceso de racionalización de

plazas se debe realizar previa evaluación de la real necesidad de los educandos y lugares donde se requiera actuación prioritaria, así mismo la racionalización tiene que estar basado en las normas legales emanados por el Ministerio de Educación y normas conexas.

- 5° Las funciones de la Comisión de Atención de Denuncias y Reclamos (CADER) deben ser difundidos para el conocimiento de los usuarios; de la misma manera el personal que labora en el CADER deben ser seleccionadas por concurso y no por pago de favores políticos, ya que dichos funcionarios también actúan con parcializaciones.

Promover la participación ciudadana en la gestión y mejora de la calidad educativa, así como en la rendición de cuentas, mediante los consejos de participación regional (COPARE), local (COPALE) y de las I.E., así como las asociaciones de padres de familia (APAFA).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ÁLVAREZ ILLANES, Juan F.; Auditoria Gubernamental Integral; 1ra Edición; Edición Instituto Pacifico SAC; 2007; 837 p.
2. Contraloría General de la República 1988 (Manual de Auditoria Gubernamental – MAGU
3. Contraloría General de la República (Guía para la elaboración del informe de Auditoría Gubernamental); Separata especial.
4. DEFENSORÍA DEL PUEBLO; “Equipo de Anticorrupción”
5. DEFENSORÍA DEL PUEBLO “El Acceso a la información pública, no a la cultura del secreto”
6. ESTUPIÑÁN, Rodrigo; “Control Interno y Fraudes”; 1a. Edición 3a. reimpresión; ECOE ediciones; 2004; 374 p.
7. FORUM SOLIDARIDAD PERÚ; Construyendo Ciudadanía Forjamos un País Sin Corrupción; 1ra Edición; Impreso Just Print SAC; 2006; 68 p.
8. KLITGGARD, Robert. Controlling corruption 10.
9. MANTILLA, Samuel Alberto; “Auditoría 2005”; 1a. Edición 1a. reimpresión; ECOE ediciones; 2004; 1067 p.
10. MORENO OCAMPO, LUIS. Como salir de la corrupción. Buenos Aires. Editorial Sudamericano, 1993
11. VALDIVA CONTRERAS, Emilio R. “Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoria Gubernamental”; 1ª Edición; Edición Instituto Pacifico SAC; 2010; 1039 p.
12. OSWALDO FONSECA LUNA; “Auditoria Gubernamental Moderna”; 1ra Edición; Editorial Enlace Gubernamental S.A.C.; 602 p.
13. RED ANTICORRUPCION AYACUCHO; Guía de Capacitación Corrupción y Educación
14. REISMAN MICHAEL. Remedios contra la corrupción, cohecho cruzado y reformas Mexico 1981 Pag. 12

15. ROSE-ACHERMAN, SUSAN. Nueva sociedad. N° 145, 1997. Pag 66-79
16. XXI CONGRESO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DEL PERÚ; Trabajos Técnicos Individuales; Área Auditoría; Impresión DSG VARGAS SRL; 2008; 758 p.
17. <http://blog.pucp.edu.pe/item/6051>
18. <http://blog.pucp.edu.pe/item/5657>
19. <http://www.monografias.com/trabajos24/corrupcion/corrupcion2.shtml>
20. <http://blog.pucp.edu.pe/item/6052>
21. http://www.iadb.org/Etica/Documentos/abs_cai_corru.doc
22. http://html.rincondelvago.com/corrupcion-en-mexico_1.html
23. <http://www.transparency.org/content/download>
24. <http://www.perucontable.com/modules/nehp?storyid=134>
25. <http://isoleycp.obolog.com/p/objetivos-26825>
26. <http://www.justiciaviva.org.pe>.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIOS

1. ¿La designación del Director de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, cumple con perfiles y los requisitos exigidos.
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No opina

2. ¿Existe transparencia en la gestión de los recursos económicos por los funcionarios y servidores en la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No opina

3. ¿El proceso de selección para la contrata del personal docentes para el año 2009 en la Unidad de Gestión educativa Local Huamanga fue transparente:
 - a) Si?
 - b) No?
 - c) No opina?

4. ¿Existe corrupción en el proceso de la reasignación y destaque de docentes?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No opina

5. ¿En cuál de las reasignaciones se evidencia mayormente los actos ilícitos en la UGEL Huamanga:
 - a) Reasignación por salud?
 - b) Reasignación por Unidad familiar?
 - c) Reasignación por licencia sindical?
6. ¿Los Recursos Directamente Recaudados son administrados de manera eficiente y con transparencia?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No opina
7. ¿La adquisición de bienes y contratación de servicios que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga se realiza:
 - a) Con transparencia
 - b) De manera irregular
 - c) No opina
8. Señale Quienes son los principales actores de los actos ilícitos en la UGEL Huamanga:
 - a) Los Funcionarios Públicos
 - b) Los Servidores Públicos
 - e) Los Usuarios
9. Señale los principales actos ilícitos en la contratación de profesores de educación básica regular.
 - a) Favores políticos
 - b) Nepotismo
 - c) Tráfico de influencias
10. ¿Las denuncias sobre actos ilícitos formuladas por los usuarios son atendidas por la autoridad oportunamente?

- a) Sí
 - b) No
 - c) No opina
11. ¿Los funcionarios y servidores efectúan cobros indebidos para acelerar los trámites y la revisión de los documentos de gestión?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No opina
12. Señale las principales causas de los actos ilícitos en el Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga:
- a) Crisis de Valores, ética y moral
 - b) Remuneración deficiente
 - e) Inacción de Órgano Control Institucional
13. ¿El Órgano de Control Institucional realiza exámenes especiales frente a las denuncias formuladas por los usuarios?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No opina
14. ¿Las recomendaciones de las auditorias realizado por el Órgano de Control Institucional se toma en consideración para la mejora de gestión?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No opina
15. ¿Usted conoce los lineamientos para la evaluación y reasignación de plazas de Educación Básica Regular del sector público?
- a) Sí
 - b) No

c) No opina

16. ¿Alguna vez le han informado sobre las funciones de la Comisión de Atención de Denuncias y Reclamos (CADER)?

a) Sí

b) No

c) No opina

ANEXO N° 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“AUDITORIA DE GESTION EN LA PREVENCIÓN DE LOS ACTOS ILÍCITOS EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL HUAMANGA PERIODOS 2009 Y 2010”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOS Y TÉCNICAS
<p>Formulación del problema Principal</p> <p>¿Qué estrategias de Auditoría de Gestión previene los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?</p> <p>Secundarios</p> <p>a) Que doctrinas y enfoques permitirá el estudio adecuado de los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga</p> <p>b) ¿Cuáles son las principales causas que influyen los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga?</p> <p>c) ¿Quiénes son los principales actores de los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local Huamanga?</p>	<p>General</p> <p>Proponer estrategias de Auditoría de Gestión para prevenir los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, en base al estudio de las doctrinas y enfoques identificando las principales causas, efectos y actores que intervienen.</p> <p>Específicos</p> <p>d) Estudiar las doctrinas y enfoques de los actos ilícitos, que son resultados de investigaciones y estudio de los especialistas en el tema.</p> <p>e) Determinar las principales causas de los actos ilícitos en la gestión administrativa que con frecuencia significativamente afectan a la imagen Institucional.</p> <p>f) Identificar los principales actores de los actos ilícitos en la gestión administrativa, que tienen mayor influencia y participación en el sector.</p>	<p>General</p> <p>Implementación de la Auditoría de Gestión permitirá prevenir y reducir los actos ilícitos en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga, mediante los mecanismos de control interno previo y control posterior.</p> <p>Específicos</p> <p>d) El estudio de las doctrinas y enfoques de los actos ilícitos permitirá conocer las principales causas, modalidades y efectos de los actos ilícitos, que son resultados de investigaciones y estudio de los especialistas en el tema.</p> <p>e) Las principales causas de los actos ilícitos son: transgresión de las normas, la ineficiencia de los mecanismos de control y sanción, pago de favores políticos, las persistencias debilidades de los mecanismos de transparencia y los límites al acceso a la información, remuneraciones precarias y la impunidad.</p> <p>f) Los principales actores de los actos ilícitos son: el funcionario público, servidores y usuarios; que tienen mayor influencia y participación en el sector.</p>	<p>VARIABLES</p> <p>Variabes Independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría Gestión <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones legales - Cumplimiento de Normas de Control - Programas de auditoría - Informes <p>Dependientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actos ilícitos <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos administrativos - Acciones Administrativas - Conformación de comisiones 	<p>MÉTODOS Y TÉCNICAS</p> <p>Tipos de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicada <p>Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inductivo • Deductivo • Descriptivo • Hermenéutico <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Internet <p>Población</p> <p>Todas las IIEE de su jurisdicción de UGEL</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra se obtendrá utilizando la fórmula estadística siguiente:</p> $n = \frac{Z^2 \cdot PQ}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot PQ}$

ANEXO N° 03

INFORMACION ESTADISTICA AL 30 DE JUNIO DEL 2009, ALUMNOS PARTICIPANTES, DOCENTES, INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y/O PROGRAMAS AULAS Y SECCIONES POR TIPO DE GESTION, SEGUN NIVELES Y MODALIDADES

UGEL : HUAMANGA
GR : AYACUCHO

NIVELES Y/O MODALIDADES	TOTAL										PUBLICO					PRIVADO				
	ALUM. PART	DOCEN TES	C.E PROG.	AULAS		SEC	ALUM. PART	DOCEN TES	C.E PROG.	AULAS		SEC	ALUM. PART	DOCEN TES	C.E PROG.	AULAS				
				TOTAL	EN USO					TOTAL	EN USO					TOTAL	EN USO			
TOTAL GENERAL (A+B+C)	89111	4802	812	3394	3072	4305	76897	3901	647	2658	2429	2659	12214	901	165	736	643			
A. ESCOLARIZADO	85367	4707	671	3378	3063	3922	73985	3875	516	2653	2426	3309	11382	832	155	725	637			
Educación Inicial *	8057	400	139	393	355	435	5760	243	87	236	214	280	2297	157	52	157	141			
Educación Primaria de Menores	43150	2223	365	1847	1629	2282	38521	1937	310	1517	1342	2006	4629	286	55	330	287			
Educación Primaria de Adultos	200	18	11	0	0	31	200	18	11	0	0	31	0	0	0	0	0			
Educación Secundaria de Menores *	28901	1811	123	1028	980	983	25451	1471	87	824	797	832	3450	340	36	204	183			
Educación Secundaria de Adultos	1400	68	6	0	0	49	1400	68	6	0	0	49	0	0	0	0	0			
Educación Especial	144	20	2	12	12	15	144	20	2	12	12	15	0	0	0	0	0			
Educación Cetrpo	3515	167	25	98	87	127	2509	118	13	61	61	96	1006	49	12	34	26			
Educación Magisterial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Educación Superior Tecnológico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Educación Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Educación Superior no Universitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
B. NO ESCOLARIZADO	3744	95	141	16	9	383	2912	26	131	5	3	350	832	69	10	11	6			
Educación Inicial (PRONOEIs)	2706	15	127	0	0	339	2706	15	127	0	0	339	0	0	0	0	0			
Educación Primaria de Menores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Educación Primaria de Adultos	32	1	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	32	1	2	1	1			
Educación Secundaria de Menores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Educación Secundaria de Adultos	1006	79	12	15	8	41	206	11	4	5	3	11	800	68	8	10	5			
Educación Especial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Educación Ocupacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

NOTA: Se incluye en los niveles respectivos

(*) Universalización

(*) Educación a Distancia

: Información Proporcionada por las UGELS

: Dirección de Gestión Institucional - Area de Estadística e Informatica

FUENTE

ELABORACIÓN

ANEXO N° 04

REASIGNACION 2009 "INTERES PERSONAL", "UNIDAD FAMILIAR" y "SALUD"

UGEL : HUAMANGA
GR : AYACUCHO
COMISION : MOVILIZACION DE PERSONAL

N°	ID	N° EXP	APELLIDOS Y NOMBRES	I.E. PROCEDENCIA	DISTRITO	UGEL PROCEDEN	I.E. SOLICITADA	PUNTA JE	OBSERVACIONES
DIRECTOR CETPRO									
001	IP540	41606		Huanta	Huanta	Huanta	ayacucho	66	
DIRECTOR INICIAL									
001	IP 540	40166		Huanta	Huanta	Huanta	Ayacucho	66	
DIRECTOR DE INICIAL									
001	IP195			313-Huamanguilla	Huamanguilla	Huanta	Ayacucho	120	
002	IP173			n° 366 MXP. San Jose Secco	Santillana	Huanta	Ayacucho	99	
003	IP004			IEI. 167 Morcolla	Morcolla	Sucre	S.Bautista Quirua	94	
004	IP537	47988		354 Carampa	Alcamenca	Victor fajardo	ayacucho	000	Carece de documentos
AUXILIAR INICIAL									
001	IP496	47954		IE N° 306 MxP	Morochucos	Cangallo	Huamanga	55	
PROFESOR INICIAL									
001	IP413	46484		IE N° 430 Mx U Auquilla	Sarhua	Victor fajardo	Acosvinchos	97	renuncio a direccion
002	IP083			N° 36365 MXP	San Miguel	La Mar	San Juan	97	
003	IP375			N° 424 MXP	Tambo	La Mar	San Juan	95	
004	IP305	44548		N° 338 ARANHUAY	Santillana	Huanta	Huamanga	95	
005	IP191			N° 317 HUALLA	Hualla	Victor Fajardo	ayacucho	95	
006	IP510	47907		N° 315 ACCOMARCA	Accomarca	Vicashuaman	No especifica	90	
007	IP347			COORDINADORA PRONOEI	Iguain	Huanta	Huamanga	89	
008	IP150			N° 313	Huamanguilla	Huanta	ayacucho	84	
009	IP190			N° 350 CHUNGUI	Chungui	La Mar	ayacucho	77	
010	IP390			N° 218 MXP HUANCAPÍ	Huancapi	Victor fajardo	Carmen Alto, San Juan	75	
011	IP123			NINO JESUS	Cangallo	Cangallo		0	observado
012	IP535	48133		N° 424 TAMBO	Tambo	La Mar		0	observado
013	IP456			N° 424 MXP	Tambo	La Mar	Mollepa Vista Alegre	0	observado
014	IP286			UGEL CANGALLO PRONOEI	Cangallo	Cangallo	Huamanga	0	observado
015	IP527	46635		N° 421-1	Anco	La Mar		0	no reúne tiempo de permanencia
016	IP476	46318		N° 431 MXU VIZCACHAYOC	Vicashuaman	Vicashuaman	ayacucho, Ocos, Socos	0	observado
017	IP529			N° 38379 MXP TAMBO	Tambo	La Mar	Ayacucho	0	observado

SUBDIRECTOR DE PRIMARIA		Llochehua		Huanta		Ayacucho	
001	IP287	N° 38356/MX-P					92
DIRECTOR DE PRIMARIA							
001	IP085	N° 38810 MXU	Tambo	La Mar	Ayac. Nazarenas, San Juan Bautista		121
002	IP466	N° 38973 MXU	San Miguel	La Mar	Huamanga		119
003	IP152	N° 38371/MXP, PARIHUANCA	San Miguel	La Mar	Huamanga		117
004	IP090	N° 38881 MXP	Tambo	La Mar	Huamanga		114
005	IP386	N° 38377 MXP, CHUNGUI	Chungui	La Mar	Huamanga		114
006	IP117	N° 38362 LLAHUAPAMPA	San Miguel	La Mar	Ayacucho		113
007	IP059	N° 38054 MXP ALCAMENCA	Alcamenca	Fajardo	Huamanga		108
008	IP432	N° 38774 COACHACHIN	Huamanguilla	Huanta	Ayacucho San Juan Jesus N.		98
009	IP192	N° 38271 NUESTRA SRA DEL CARMEN	Huamanguilla	Huanta	No especifica		96
010	IP172	N° 38743 MXP SANTA CRUZ DE LLAQWAS	Sanmillana	Huanta	Ayacucho		95
011	UF 034	N° 38213 CHUYMAY	Totos	Huanta	Ayacucho, Quinua Vinchos		101
012	UF276	SANTA CRUZ DE HOSPICIO	Paras	Huamanga	Ayacucho		98
013	UF066	N° 38203 QARHUAQOQO	Paras	Huamanga	No especifica		97
014	UF080	N° 38984 - 16 SAN ANTONIO DE CHAC	Vinchos	Huamanga	Huamanga		93
015	UF320	N° 38209 SANTA CRUZ DE HOSPICIO	Paras	Huamanga	Huamanga		92
016	UF021	N° 38498 ESPIE	Vilcanchos	Huamanga	Conchopata		92
017	UF206	N° 38210	Paras	Huamanga	Ayacucho		92
018	UF306	N° 38108 PATAHUASI	Vinchos	Huamanga	Huamanga		81
019	UF065	N° 38116 TAMBOMBAMBA	tambillo	Huamanga	Ayacucho		79
020	UF338	N° 38536 SAN JACINTO	Vilcanchos	Huamanga	Laborde, Mollepata		0
021	UF011	N° 38112 IMX-P	Tambillo	Huamanga	Ayacucho		0
022	UF102	I.E.I.N° 310 ACOCRO	Acocro	Huamanga	Ayacucho	No Cuenta con años de permanencia	0
023	UF108	N° 38587 QARWASCHOGA	Acocro	Huamanga	Ayacucho	No cuenta con infor. Escalofonaria	0
024	UF118	N° 38913 PINAO YANTAPACHA	tambillo	Huamanga	Ayacucho, Carmen Alto	No cuenta con infor. Escalofonaria	0
025	UF189	N° 38025 LLACOLLA	Vinchos	Huamanga	I.e. Periferie	No cuenta con infor. Escalofonaria	0
026	UF196	N° 38203 QARWAGOQO	Paras	Huamanga	Ayacucho	No Cuenta con años de permanencia	0
027	UF257	LIBERTAD DE AMERICA	Quinua	Huamanga		Falt. Ubicacion Geografica	0
028	UF318	N° 38050 A.G. VALDIVIA	Vinchos	Huamanga	Huamanga	Falt. Constancia Escalafonaria	0
029	UF062	N° 38033 PAMPAMARCA	Acocro	Huamanga	Huamanga	Falt. Doc	0
030	UF310	N° 38909 C. DE NAUPAS	Vinchos	Huamanga	Huamanga	Falt. Constancia Escalafonaria	0
031	UF362	N° 38717 CHONTACA	Acocro	Huamanga	Nazarenas	falt. infor. esc.const. Ublc. Geogr.	0
EDUCACION SECUNDARIA *AUXILIARES							
001	UF 290	TUPAC AMARU II HUASCAHURA	Ayacucho	Huamanga	Ayacucho		110
002	UF279	LIBERTAD DE AMERICA	Quinua	Huamanga	Ayacucho		106
003	UF085	JOSE OLAYA	Vinchos	Huamanga	Carmen Alto, S.J.B		95
EDUCACION SECUNDARIA DIRECTOR							
001	UF 113	JOSE CARLOS MAREATEGUI	Santiago de Pischa	Huamanga	Huamanga		167
002	UF049	CORONEL JUAN VALES SANDOVAL	Chiara	Huamanga	Ayacucho		167
003	UF056	HERMILIO VALDIZAN	Acocro	Huamanga	Ayacucho, J. Nazareno		164
004	UF042	INCA GARCILAZO DE LA VEGA	Santiago de Pischa	Huamanga	Ayac. C. Alto, S.J.B		108
005	UF243	JOSE MARIA ARGUEDAS-HUAYCHAO	Acosvinchos	Huamanga	Ayacucho	falt. infor. esc.const. Ublc. Geogr.	0
EDUCACION SECUNDARIA ARTES PLASTICAS							
001	UF035	N° 38911 SAN LUCAS	Vinchos	Huamanga	Ayacucho		137

ANEXO N° 05

SE ADJUDICO EN EL AÑO 2009 PLAZAS EN CONTRATO A DOCENTES, SIN
RESPETAR NI TOMAR EN CUENTA EL RANKING FINAL.

N°	Apellido y nombres	N°	Fecha de	Especialidad	Periodo de Contrato
		Res.	Resol.		
1		1253	17/04/2009	CEBA-Matemát	18/03- 31.12.09
2		1584	15/05/2009	Primaria	16/04-31/12/09
3		1581	15/05/2009	Matemática	20/04-31/12/09
4		1565	15/05/2009	CEBA - Matem	04/05-31/12/09
5		1564	15/05/2009	Primaria	27/04-31/12/09
6		1798	01/06/2009	C.Sociales	07/05-06/06/09
7		628	24/03/2009	Primaria	02/03-31/03/09
8		1687	21/05/2009	Primaria	04/05-31/07/09
9		1658	19/05/2009	Primaria	18/04-17/05/09
10		1361	21/04/2009	Ingles	25/03-23/04/09
11		1655	18/05/2009	Ingles	24/04-10/05/09
12		1489	04/05/2009	Primaria	01/04/-30/04/09
13		1575	15/05/2009	Educ Fisc	07/05-31/12/09
14		1560	15/05/2009	Primaria	23/03-22/05/09
15		1491	04/05/2009	Comunicación	01/04-20/05/09
16		1588	15/05/2009	CC.SS.	04/05. 31/12/09
17		1347	21/04/2009	Matemática	01/04- 31/07/09
18		1323	21/04/2009	Secundaria	01/04- 31/12/09
19		1286	17/04/2009	Comunicación	01/04- 30/06/09
20		1035	24/03/2009	C.T.A.	02/03- 30/06/09
21		1009	25/03/2009	CC.SS.(Ed. fis)	02/03-31/12/09
22		1654	18/04/2009	Comunicación	11/05- 31/12/09
23		1645	18/05/2009	Primaria	04/04- 31/12/09
24		1811	01/06/2009	Oficinista	01/06-31/12/09
25		1839	01/06/2009	Trab. De Serv	01/06-31/12/09