



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**“EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO
DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SAN ANTÓN – AZÁNGARO - PUNO, PERIODOS
2018 – 2019”**

TESIS

PRESENTADA POR:

JHON DALTON APAZA APAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A mis padres Marcelino y Gloria, con todo mi amor y afecto por ser el pilar más importante en mi vida, por darme su amor, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional. A mi hermana, Jane, por convertirse en ese valioso ser que motiva mi existencia.

A todos los hermanos que la vida ha puesto en mi camino y que se han ganado un lugar en mi corazón.

El Autor



AGRADECIMIENTOS

A Dios, el maravilloso ser que bendice mi existencia permitiéndome estar al lado de las personas que amo y me ayudo a llegar hasta este momento de mi formación académica. A mis padres, quienes me dieron la vida y apoyo en todo momento, por confiar y creer en mí.

A mi director de tesis, Dr. Jesús Quispe Gómez por su apoyo incondicional, esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación hicieron posible la culminación de mi trabajo de investigación.

Finalmente, a los Docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables de la UNA-PUNO, por los conocimientos impartidos, enseñanzas brindadas y valores éticos que me inculcaron para llegar a ser un buen profesional responsable y competitivo.

El Autor



ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1 Problema general.....	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.3.1 Hipótesis general	16
1.3.2 Hipótesis específicas	16
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	16
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos	18



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2 MARCO TEÓRICO	26
2.2.1 Control interno	26
2.2.2 Control gubernamental.....	30
2.2.3 Sistema nacional de control	31
2.2.4 Contraloría General de la República	32
2.2.5 Sistema de control interno.....	33
2.2.6 Normas de control interno.....	40
2.2.7 Sistema nacional de presupuesto.....	53
2.2.8 El proceso presupuestario	60
2.2.9 Evaluación presupuestaria.....	62
2.2.10 Clasificadores presupuestarios	64
2.3 MARCO CONCEPTUAL	67

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	74
3.1.1 Ámbito de estudio	74
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	75
3.2.1 Población.....	75
3.2.2 Muestra.....	75
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.4 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	77



3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.7 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	79
3.8 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS	81
3.8.1 Tratamiento estadístico	81
3.8.2 Análisis e interpretación de datos	81
3.9 TÉCNICAS PARA LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	81
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 RESULTADOS	83
4.1.1 Respecto al objetivo específico 1	83
4.1.2 Respecto al objetivo específico 2.....	91
4.1.3 Respecto al objetivo específico 3.....	104
4.2 DISCUSIÓN	115
4.2.1 Para el objetivo específico 1	115
4.2.2 Para el objetivo específico 2	117
V. CONCLUSIONES.....	119
VI. RECOMENDACIONES.....	121
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS.....	125

TEMA : Control interno en la ejecución presupuestal.
ÁREA : Gestión pública y privada.

FECHA DE SUSTENTACIÓN 18 DE MARZO DEL 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Fórmula Indicador de eficacia respecto al PIA	82
Figura 2: Fórmula Indicador de eficacia respecto al PIM	82
Figura 3: Cuestionario sobre control interno	85
Figura 4: Permanencia en el cargo	88
Figura 5: Ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San Antón, periodos 2018 – 2019.....	90



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Funcionarios de las oficinas que conforman parte de la muestra.....	76
Tabla 2: Cuestionario sobre control interno	84
Tabla 3: Permanencia en el cargo.....	88
Tabla 4: Ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Antón Periodos 2018 – 2019.....	89
Tabla 5: Análisis y evaluación del logro de metas presupuestarias por función periodo 2018.....	92
Tabla 6: Análisis y evaluación del logro de metas presupuestarias por función periodo 2019.....	97
Tabla 7: Comparación del indicador de eficacia en las metas por función periodos 2018 – 2019.....	102



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CGR	: Contraloría General de la República
COSO	: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
DNPP	: Dirección Nacional del Presupuesto Público
IEG	: Indicador de Eficacia de Gasto
INTOSAI	: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MOF	: Manual de Organización y Funciones
OCI	: Órgano de Control Institucional
PEI	: Plan Estratégico Institucional
POI	: Plan Operativo Institucional
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
SCI	: Sistema de Control Interno



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "El control interno y su influencia en el proceso de ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018 - 2019", fue realizado con la finalidad determinar si el control interno influye en el procedimiento de ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de San Antón. Se tuvo como problema la siguiente interrogante ¿El control interno influye en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018 - 2019?, los objetivos son determinar la influencia que tiene el control interno en los procedimientos de ejecución presupuestal y el logro de metas presupuestales. El tipo de investigación es no experimental para lo que se utilizaron los métodos: Analítico, Descriptivo, Deductivo y sintético, además de la utilización de las técnicas de revisión documental, cuestionario y entrevistas. La población y su respectiva muestra son intencionadas, conformada por un total de trece (13) funcionarios respectivamente. El desarrollo de la investigación nos permitió llegar a las siguientes conclusiones: En cuanto a la influencia del control interno en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón, se concluye que la implementación del control interno y el conocimiento de los funcionarios, está directamente relacionado a la ejecución presupuestal. Sobre el logro de metas presupuestarias, se les aplico el indicador de eficacia implementado por la Dirección General de Presupuesto Público, bajo este análisis se afirma que el logro de metas presupuestarias de la entidad está relacionada al control interno.

Palabras Clave: Control interno, Presupuesto Público, Ejecución Presupuestal, metas presupuestarias.



ABSTRACT

This research work entitled "Internal control and its influence on the budget execution process of the district municipality of San Antón - Azángaro - Puno, periods 2018 - 2019", was carried out in order to determine if internal control influences the budget execution procedure in the District Municipality of San Antón. The problem was the following question: Does internal control influence the budget execution process of the District Municipality of San Antón - Azángaro - Puno, periods 2018 - 2019? The objectives are to determine the influence that internal control has on the procedures of budget execution and the achievement of budget goals. The type of research is non-experimental for which the methods were used: Analytical, Descriptive, Deductive and synthetic, in addition to the use of document review techniques, questionnaire and interviews. The population and its respective sample are intentional, made up of a total of thirteen (13) officials respectively. The development of the research allowed us to reach the following conclusions: Regarding the influence of internal control in the budget execution of the District Municipality of San Antón, it is concluded that the implementation of internal control and the knowledge of the officials, is directly related to budget execution. Regarding the achievement of budgetary goals, the efficiency indicator implemented by the General Directorate of Public Budget was applied, under this analysis it is stated that the achievement of the entity's budgetary goals is related to internal control.

Keywords: Internal control, Public Budget, Budget Execution, budget goals.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado en el contexto actual en el que el control interno se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante e indispensable para las entidades gubernamentales y su cumplimiento de metas y objetivos, por lo que la aplicación del mismo es fundamental en los gobiernos de todo nivel, lo que incluye también a la Municipalidad Distrital de San Antón, en la cual se han observado deficiencias en la implementación y aplicación del sistema de control interno lo cual significaría que los funcionarios de dicha entidad no estarían al corriente de la normativa respectiva y las responsabilidades y obligaciones que esta conlleva, o de estar en su conocimiento, no se estaría aplicando los mecanismos de control interno necesarios, lo que dentro de la entidad incide de manera negativa en el cumplimiento de metas y objetivos de la gestión y específicamente en el proceso de ejecución presupuestal.

En función a esta problemática, el presente trabajo de investigación tiene la intención de contribuir con la entidad objeto de estudio y los funcionarios de la misma, enfocándose en encontrar las deficiencias respecto a la implementación de un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de la institución. Asimismo la investigación estará centrada en el proceso de ejecución presupuestal de la entidad, dado que en las instituciones públicas este es un área que presenta deficiencias en diversos aspectos y entre los principales se encuentra el control interno, lo cual estaría generando resultados no favorables para la gestión actual. En ese sentido la aplicación de la presente investigación y sus resultados favorecerán y coadyuvarán a la implementación y la mejora del sistema de control interno en las oficinas responsables de la ejecución



presupuestal lo que a mediano plazo favorecerá con una ejecución presupuestal con mayor eficiencia en términos de la normativa correspondiente. Una vez detectadas las principales deficiencias, se deberá implementar el sistema de control de forma gradual y progresivamente para así lograr los objetivos y metas deseados respecto a la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón.

Para efectos de comprensión óptima de la investigación, la misma se ha estructurado de la siguiente manera, Capítulo I – Introducción, se constituye por la formulación del problema, planteamiento del problema, hipótesis de la investigación, justificación, así como también los objetivos de la investigación; Capítulo II – Revisión de literatura, en este capítulo se dan a conocer los antecedentes de la investigación, el marco teórico referente al tema de estudio y el marco conceptual respectivo; Capítulo III – Materiales y Métodos, se explica el diseño de la investigación, el tipo, la población, la muestra, las técnicas para la recolección de datos, los instrumentos a utilizarse y el ámbito de estudio de la investigación; Capítulo IV – Resultados y Discusión, en este capítulo se revelan los resultados del proceso investigativo y se realiza la correspondiente discusión en base a cada objetivo propuesto, todo esto como resultado final de la investigación. En la parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtienen producto de todo el proceso de la investigación en relación al control interno y su relación con la ejecución presupuestal en la municipalidad objeto de estudio.



1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en el sector público, el control interno y todo lo que este conlleva se ha convertido en un tema fundamental para los órganos del estado, puesto que la aplicación del mismo resulta en un correcto y eficiente manejo de los recursos del estado. Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, el control interno comprende una serie de acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente de acuerdo a los parámetros establecidos por la ley, se desprende de aquí mismo que el control interno previo y simultáneo le competen exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades mismas, como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales, disposiciones institucionales y demás documentos organizacionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección para todos los procedimientos que son de alcance y responsabilidad de la entidad. Por otro lado el control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos, así como también es responsabilidad del titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo



ejercicio de la rendición de cuentas, pretendiendo que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

De acuerdo a lo expuesto, la Municipalidad Distrital de San Antón, siendo la misma una entidad pública, está obligada a la implementación de un sistema de control interno el cual este orientado en favor del cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos. Sin embargo, al presente, se observa que existen deficiencias en cuanto a la aplicación del control interno, puesto que aún no ha sido implementado en todas las dependencias y no es utilizado como un recurso más que ayude a lograr las metas y objetivos en cuanto a temas de gestión de recursos económicos, este problema en su mayoría es ocasionado por el desconocimiento de la normativa vigente en relación a temas de control interno por parte del personal encargado de las principales funciones de la entidad, lo cual representa un riesgo considerable para la municipalidad y más aún, específicamente, para el proceso de ejecución presupuestal. Dicha situación impide que la entidad logre sus objetivos y satisfaga sus necesidades de corto y largo plazo. Por lo mencionado es de urgencia realizar una investigación en contexto de control para que la entidad adopte medidas para implementar un ambiente de control interno eficaz, eficiente y transparente dentro de la municipalidad para que de esta forma se logre una administración de los recursos presupuestales de forma óptima y que coadyuve con el logro de metas y objetivos, lo que a largo plazo resultara en el beneficio que le corresponde a los usuarios finales de los recursos del estado, la población.



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿El control interno influye en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018-2019?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera influye el control interno en el procedimiento de ejecución presupuestal?
2. ¿De qué forma el control interno incide en el logro de metas presupuestarias?

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Hipótesis general

La aplicación del control interno, influye directamente en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018-2019.

1.3.2 Hipótesis específicas

1. La aplicación del control interno es deficiente e influye negativamente en el procedimiento de ejecución presupuestal.
2. El control interno tiene incidencia directa en el logro de metas presupuestarias.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En la actualidad el control interno se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante e indispensable para las entidades gubernamentales y su cumplimiento de metas y objetivos, por lo que la aplicación del mismo es



fundamental en los gobiernos de todo nivel, lo que incluye también a la Municipalidad Distrital de San Antón, en la cual se han observado deficiencias en la implementación y aplicación del sistema de control interno lo cual significaría que los funcionarios de dicha entidad no estarían al corriente de la normativa respectiva y las responsabilidades y obligaciones que esta conlleva, o de estar en su conocimiento, no se estaría aplicando los mecanismos de control interno necesarios, lo que dentro de la entidad incide de manera negativa en el cumplimiento de metas y objetivos de la gestión y específicamente en el proceso de ejecución presupuestal.

En función a esta problemática, el presente trabajo de investigación tiene la intención de contribuir con la entidad objeto de estudio y los funcionarios de la misma, enfocándose en encontrar las deficiencias respecto a la implementación de un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de la institución. Asimismo la investigación estará centrada en el proceso de ejecución presupuestal de la entidad, dado que en las instituciones públicas este es un área que presenta deficiencias en diversos aspectos y entre los principales se encuentra el control interno, lo cual estaría generando resultados no favorables para la gestión actual. En ese sentido la aplicación de la presente investigación y sus resultados favorecerán y coadyuvarán a la implementación y la mejora del sistema de control interno en las oficinas responsables de la ejecución presupuestal lo que a mediano plazo favorecerá con una ejecución presupuestal con mayor eficiencia en términos de la normativa correspondiente. Una vez detectadas las principales deficiencias, se deberá implementar el sistema de control de forma gradual y progresivamente para así lograr los objetivos y metas deseados respecto a la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón.



1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la influencia del control interno en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018-2019.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Analizar la influencia del control interno en el procedimiento de ejecución presupuestal.
2. Determinar la incidencia del control interno en el logro de metas presupuestarias.
3. Proponer lineamientos y políticas de control interno en base a la R.C. N° 149 2016 para mejorar el cumplimiento de metas en el manejo y ejecución del presupuesto público.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Benavente, 2018), en su trabajo de investigación titulado “Procesos de control interno en la ejecución presupuestal de obras en la municipalidad provincial de puno en el periodo 2015-2016”, en la primera parte de sus conclusiones menciona que Las políticas utilizadas por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Puno está constituido de forma que el nivel de desarrollo, organización y vigencia del sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincia de Puno, se encuentran con procedimientos débiles, los mismos que aún no han sido implementados ni puestos en funcionamiento; conforme a la estructura del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución de Contraloría General N° 302-2006 –CG de fecha 03 de noviembre del 2006 de tal forma que el trabajo que se realiza en la ejecución presupuestal de obras sea efectiva. En vista que en las oficinas y unidades orgánicas encargadas de la ejecución de gastos, quienes son las que verifican todas las operaciones, de acuerdo las normas técnicas y según la documentación que sustente el gasto; no existe personal idóneo y capacitado que aplique las Normas de Control Interno; pues se ha observado que no se realiza el trabajo de Control Previo, y creen que es la Oficina de Control Institucional quien es la responsable de hacerlo y dejan pasar con total negligencia e indiferencia las irregularidades, ya que no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; en consecuencia no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos, por tanto es escasa la incidencia del Control Interno durante la ejecución de gastos.



Según (Ancco, 2014), en su investigación titulada “El sistema de control interno para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las municipalidades provinciales de la región de Puno” nos menciona que obtuvo se obtuvo una apreciación general de que el nivel de implementación de la Estructura de Control Interno y su funcionamiento es DEFICIENTE y que NO SE CUMPLE afirman el 34.21%, el 24.57% de los entrevistados manifiestan que SI CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE y solo indica que SI CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE el 9.31% y, SI CUMPLE EN MAYOR GRADO apenas el 3.56%. Estas afirmaciones no hace dilucidar que los gobiernos locales en la Región de Puno, no cuentan con un sistema de control interno sólido y vienen desarrollando sus actividades y operaciones de gestión con el uso y aplicación de controles internos tradicionales, también se evidencia que las Autoridades y las Gerencias no muestran interés de apoyar a la implementación y funcionamiento de control interno en sus Municipalidades a través de políticas, documentos, reuniones, charlas, capacitaciones y otros medios; tampoco se evidencia las condiciones de un ambiente de control y escasamente se promueve el desarrollo transparente de las actividades de las entidades, es muy notorio la carencia de las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el Gerente Municipal y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Según (Apaza, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Evaluación de control interno y su incidencia en la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de Asillo, periodos 2015 – 2016” concluye que en los periodos analizados existe una deficiencia e incapacidad de gasto del presupuesto debido a la falta de la



implementación de un adecuado sistema de control interno. Textualmente en la tercera parte de sus conclusiones indica: se ha demostrado las causas de la evaluación de control interno, los cuales son: resistencia y desconocimiento de algunos funcionarios y servidores a la evaluación de Control Interno; falta de capacitación a los funcionarios y servidores y personal calificado en la materia; poca importancia por parte de la gestión a la implementación del sistema de Control Interno y falta de disponibilidad de recursos presupuestales para su implementación.

Según (Delgado, 2019), en el desarrollo de su trabajo de investigación denominado “El control interno en la gestión de tesorería de la municipalidad provincial de melgar - Ayaviri, periodo 2017” concluye que En cuanto al nivel de aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, la aplicación del Control Interno es bajo con un promedio porcentual de 61%, debido a que el conocimiento de las normas y políticas de Control Interno es bajo, no se cuenta con un Código de Ética Institucional, el ROF, MOF y MAPROS no se encuentran actualizados, existe limitado acceso a las capacitaciones del personal, no se han definido, ni formalizado políticas y procedimientos de administración de riesgos con actividades que comprendan: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de riesgos potenciales que afectan las actividades y procesos de tesorería, las políticas y procedimientos para la segregación de funciones, rotación de personal, revisión de desempeño y resguardo de archivo no son apropiados para las actividades y procesos que se llevan a cabo, los métodos, procesos, canales, medios y acciones de comunicación e información instituidos por el Área de Tesorería son deficientes, no existe una comunicación



adecuada de los problemas y deficiencias de la administración de los fondos públicos, no se realizan actividades de supervisión con respecto a todos los procesos y operaciones.

Según (Musaja, 2017), como resultado del desarrollo de su trabajo de investigación titulado “Sistema de control interno y su influencia en el proceso de contratación de obras de la municipalidad provincial de Chucuito - Juli, periodos 2015 – 2016” concluye en lo siguiente: En cuanto al cumplimiento de metas del proceso de contratación de obras y conocimiento del sistema de control interno en la sub gerencia de logística y patrimonio se presentan desconocimiento e incumplimiento en la metas, según la elaboración de sus cuadros, nos muestra que existe una inadecuada programación del Plan Anual de Contrataciones – PAC respecto a obras en la entidad puesto que el 83% de trabajadores considera que “NO” se cumple con lo programado, en el Cuadro 28 se muestra que el 83% de trabajadores considera que con una adecuada aplicación del sistema de control interno, el gasto del presupuesto en obras sería menor, y un 27% considera que “NO” necesariamente, de ello se concluye que el gasto sería menor, puesto que se evitarían las ampliaciones de plazo solicitadas por las empresas contratistas o consorcios. Por lo tanto el sistema de control interno es deficiente en las contrataciones de obras lo cual incide desfavorablemente en la ejecución de obras.

De acuerdo a (Parimango, 2017), en su trabajo de investigación presentado a la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional De Trujillo, concluye que:

1. La implementación del control interno, según la opinión de los trabajadores de las distintas áreas de las municipalidades distritales de la provincia



de Gran Chimú, es de regular a buena puesto que se manifestaron respuestas positivas para un adecuado ambiente de control interno.

2. La evaluación de los riesgos en las municipalidades distritales fue calificada como regular a buena aunque existen ciertas deficiencias por parte de algunos trabajadores que desconocen este componente del control interno.

3. Las acciones de control no están implementadas en su totalidad en las municipalidades distritales ya que existe cierto grado de desconocimiento por parte de los funcionarios respecto al tema.

4. El control interno, de acuerdo a la opinión mayoritaria, se está llevando a cabo de acuerdo a la normatividad que regula la implementación de los sistemas de control interno en las entidades del sector público.

5. El control interno no está incidiendo del todo en la ejecución presupuestaria de gastos de las municipalidades distritales de la provincia de Gran Chimú ya que los recursos financieros asignados no están siendo ejecutados en su totalidad.

Según (Parisuaña, 2018), en su trabajo de investigación titulado “El control interno y su influencia en las actividades realizadas por el área de tesorería de la municipalidad distrital de Taraco, periodos 2016 - 2017” menciona en sus conclusiones que en cuanto al cumplimiento de las normas de control interno para el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Taraco y su aplicación en ambos períodos, se ha evidenciado que existe un regular cumplimiento del personal administrativo; según las tablas de su tesis respectivamente; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 20% para el periodo 2016 y 25% para el periodo 2017 y en las medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores fue 45% para ambos periodos; lo



concerniente a Control y custodia de cartas-fianza, su cumplimiento fue 35% en el periodo 2016 y 54% para el periodo 2017; respecto al Arqueos de fondos y valores, su cumplimiento fue el 30% para el periodo 2016 y 45% para el periodo 2017 respectivamente, el personal no cumple debidamente con las normas establecidas en su totalidad ya que son menores al 50% de cumplimiento y no asumen los principios aplicables al sistema de control interno.

Según (Garzón & Pineda, 2005), en su trabajo de investigación presentado a la Facultad de Contaduría de la Universidad La Salle de Bogotá, el cual lleva por título “Evaluación del sistema de Control Interno para la Sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén (Boyacá)” menciona lo siguiente en sus conclusiones:

1. La administración municipal, en todos sus niveles, se caracteriza por un inadecuado conocimiento, comprensión y compromiso hacia el Sistema de Control Interno y sus componentes, generando desinterés e indiferencia frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

2. La falta de voluntad política, de conciencia de responsabilidad y de niveles de autoridad claramente definidos, impiden el adecuado manejo y gestión en el tratamiento del Sistema de Control Interno.

3. Se requiere la implantación de programas destinados al fortalecimiento de principios y valores éticos, que apunten a motivar el desarrollo humano en la alcaldía hacia una cultura organizacional.

4. Los funcionarios afirman desarrollar sus actividades basados en una cultura de autocontrol sin conocer su verdadera definición y aplicación, predominando un desconocimiento general en el manejo de esta herramienta de mejoramiento continuo.



5. La valoración de riesgos realizada en la investigación, permitió establecer un alto grado de vulnerabilidad en la Tesorería municipal, debido a que el Sistema de Control Interno no identifica los riesgos tanto internos como externos que se presentan en las actividades llevadas a cabo en esta área.

6. La administración municipal no desarrolla mecanismos y acciones tendientes a fomentar la intervención de los ciudadanos en la formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública, siendo de carácter obligatorio, lo que no permite garantizar la equidad, eficiencia y eficacia de la función pública.

7. La inexistencia de evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno obstruye el surgimiento de recomendaciones para re direccionar la acción organizacional a través de Planes de Mejoramiento, lo que imposibilita corregir desviaciones, realizar ajustes a los procesos y procedimientos y subsanar los problemas que se presentan.

Según (Calsín, 2019), en su trabajo de investigación titulado “Evaluación de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas del Gobierno Regional de Puno, Periodos 2016 – 2017” menciona lo siguiente en sus conclusiones: El grado de cumplimiento de las metas presupuestarias en términos de eficacia son menores en algunos casos, la evaluación de metas presupuestarias para el periodo 2016 es de la siguiente manera: el PIM destinado para la función transportes fue de S/141,758,261.00, siendo su ejecución presupuestaria de S/82,357,273.00 y en cumplimiento según el indicador de eficacia de 0.5810 de lo programado. Para la función salud se tiene un PIM aprobado de S/321, 267,862.00, siendo su ejecución presupuestaria de S/307, 609,958.00 y cumpliendo un indicador de eficacia de 0.9575. Para la función educación se tiene un PIM aprobado de S/822,702,883.00, siendo su ejecución S/792,790,215.00 con un cumplimiento según el indicador de



eficacia de 0.9636 de lo programado, demostrándose en ambos periodos que no se pudo ejecutar el presupuesto al 100% teniendo una deficiente capacidad de gasto que influye negativamente en el cumplimiento de metas presupuestarias.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Control interno

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), el informe COSO define el control interno de la siguiente manera: El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con la operaciones, la información y el cumplimiento. Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales, el control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías – operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas – es un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas – no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable – no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad – flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.



Esta definición es intencionalmente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operan en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

(Melendez, 2016), menciona, en base a sus precedentes, que el control interno es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, promoviendo el mayor grado de rentabilidad.

Dentro del contexto de la modernización y globalización económica, corresponde establecer pautas básicas homogéneas que orienten el accionar de las empresas e instituciones públicas y privadas, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia, economía y transparencia de sus operaciones, en el marco de una adecuada estructura del control interno y prioridad administrativa.

Por tanto se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión administrativa, económica y financiera de las empresas como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría.

En el marco de la flexibilidad señalado, resulta necesario proporcionar a los entes empresariales normas técnicas de control gerencial que coadyuven a una adecuada orientación y unificación de sus controles internos favoreciendo un



funcionamiento orgánico y armónico de la gestión en un ambiente satisfactorio de control interno.

(INTOSAI, 2004), la “Guía para las normas de control interno del sector público” de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), define al control interno como un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones.
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la institución y de los objetivos generales.

(RC N° 152-98-CG, 1998), señala que el control interno es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directivos, gerentes o administradores para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello la definición establecida en las normas de control interno son las siguientes: Es un proceso continuo realizado por la alta dirección, gerencia y el



personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover eficiencia, efectividad y economía en las operaciones y la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad.

(Ley N° 27785, 2002), la Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república, señala que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección, así como el control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la



gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Menciona también que es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

2.2.2 Control gubernamental

(Contraloría, 2016), en su texto Servicios y herramientas del control gubernamental señala que el control gubernamental Implica la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

(Contraloría, 2016), el control gubernamental es interno y externo. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente en donde el control interno se refiere a las acciones que desarrolla la propia entidad pública con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente y el control externo es entendido como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación



de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado.

2.2.3 Sistema nacional de control

(Ley N° 27785, 2002), esta ley en su artículo doce nos dice que el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. En el artículo siguiente señala que el Sistema está conformado por los siguientes órganos de control:

- La Contraloría General, como ente técnico rector.
- Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el Artículo 3 de la presente Ley, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.
- Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

(Ley N° 27785, 2002), en cuanto a la regulación del control nos señala en su artículo catorce que el ejercicio del control gubernamental por el Sistema en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría



General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados. La Contraloría General, en su calidad de ente técnico rector, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, el cual se expresa con la presencia y accionar de los de las entidades públicas de los niveles central, regional y local, que ejercen su función con independencia técnica.

Sobre la Responsabilidad, según la (Ley N° 28716, 2006), señala que es responsabilidad de la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas, la evaluación del control interno en las entidades del Estado, de conformidad con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes. Señala también sobre la responsabilidad que la inobservancia de lo mencionado en la respectiva ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso.

2.2.4 Contraloría general de la república

(Ley N° 27785, 2002), señala que la Contraloría General es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con



eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. Aclara también que la Contraloría General no puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones.

2.2.5 Sistema de control interno

(Ley N° 28716, 2006), define al sistema de control interno como un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos de la institución. Constituyen sus componentes:

- a. El ambiente de control; entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
- b. La evaluación de riesgos; en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.
- c. Actividades de control gerencial; son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos



- competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- d. Las actividades de prevención y monitoreo; referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno.
 - e. Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
 - f. El seguimiento de resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.
 - g. Los compromisos de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

a) Actuación del órgano de control institucional

(Ley N° 28716, 2006), señala que el órgano de control institucional conforme a su competencia debe actuar de la siguiente manera:



- Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuizgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.
- Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

b) Organización del sistema de control interno

(RC 320-2006-CG, 2006), esta resolución de contraloría señala que la adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno:

- **el autocontrol**, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.



- **la autorregulación**, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.
- **la autogestión**, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

(RC 320-2006-CG, 2006), el enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello y para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control gerencial
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.



Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

Roles y responsabilidades:

(RC 320-2006-CG, 2006), el control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía. El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

Apoyo institucional a los controles internos:

El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos. La actitud es una característica de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.

Responsabilidad sobre la gestión:



Todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Clima de confianza en el trabajo:

El titular y los funcionarios deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia para el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas así como su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y los aspectos de la responsabilidad.

Transparencia en la gestión gubernamental:

La transparencia en la gestión de los recursos y bienes del Estado, con arreglo a la normativa respectiva vigente, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines así como la facultad del público de acceder a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.

Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno:

La estructura de control interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados. El titular o funcionario designado de cada entidad debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar sus márgenes aceptables en términos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con las circunstancias.



Limitaciones a la eficacia del control interno:

(RC 320-2006-CG, 2006), una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes. La eficacia del control interno puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno.

El funcionamiento del sistema de control interno depende del factor humano, pudiendo verse afectado por un error de concepción, criterio, negligencia o corrupción. Por ello, aun cuando pueda controlarse la competencia e integridad del personal que aplica el control interno, mediante un adecuado proceso de selección y entrenamiento, estas cualidades pueden ceder a presiones externas o internas dentro de la entidad. Es más, si el personal que realiza el control interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el control interno resultará ineficaz.

Otro factor limitante son las restricciones que, en términos de recursos materiales, pueden enfrentar las entidades. En consecuencia, deben considerarse los costos de los controles en relación con su beneficio. Mantener un sistema de control interno con el objetivo de eliminar el riesgo de pérdida no es realista y conllevaría a costos elevados que no justificarían los beneficios derivados. Por ello, al determinar el diseño e implantación de un control en particular, la probabilidad de que exista un riesgo y el efecto potencial de éste en la entidad deben ser considerados junto con los costos relacionados a la implantación del nuevo control.



Los cambios en el ambiente externo e interno de la entidad, tales como los cambios organizacionales y en la actitud del titular y funcionarios pueden tener impacto sobre la eficacia del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, el titular o funcionario designado debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y respetar el cumplimiento de los controles dando un buen ejemplo a todos.

Ámbito de aplicación del sistema de control interno

(RC 320-2006-CG, 2006), según esta resolución de contraloría se establece la aplicación a todas las entidades en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control, de acuerdo al artículo 3° de la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece “Las entidades sujetas a control por el sistema, son los siguientes: El Gobierno Central, Los Gobiernos Regionales y Locales e Instituciones y Empresas pertenecientes a los mismos, las Unidades Administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público, los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado.

2.2.6 Normas de control interno

(RC 320-2006-CG, 2006), esta resolución de contraloría deja sin efecto la resolución N° 072-98-CG que aprobó las Normas técnicas de control interno para el sector público, sus modificatorias y demás normas que se opongan a lo dispuesto en dicha resolución, la misma que da a conocer la normativa siguiente:



a) Norma general para el componente ambiente de control

(RC 320-2006-CG, 2006), el componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control.

El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Las normas básicas para el ambiente de control son las siguientes:

Filosofía de la Dirección

(RC 320-2006-CG, 2006), la filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.



Integridad y valores éticos

(RC 320-2006-CG, 2006), la integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

Administración estratégica

(RC 320-2006-CG, 2006), las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

Estructura organizacional

(RC 320-2006-CG, 2006), el titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Administración de los recursos humanos

(RC 320-2006-CG, 2006), es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de



manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Competencia profesional

(RC 320-2006-CG, 2006), el titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

Asignación de autoridad y responsabilidad

(RC 320-2006-CG, 2006), es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

Órgano de Control Institucional

(RC 320-2006-CG, 2006), la existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

b) Norma general para el componente evaluación de riesgos

(RC 320-2006-CG, 2006), el componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.



Planeamiento de la administración de riesgos

(RC 320-2006-CG, 2006), es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

Identificación de los riesgos

(RC 320-2006-CG, 2006), en la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Valoración de los riesgos

(RC 320-2006-CG, 2006), el análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.



Respuesta al riesgo

(RC 320-2006-CG, 2006), la administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo - beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

c) Norma general para el componente actividades de control Gerencial

(RC 320-2006-CG, 2006), el componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de éstos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control.

Procedimientos de autorización y aprobación

(RC 320-2006-CG, 2006), la responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

Segregación de funciones

(RC 320-2006-CG, 2006), la segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los



procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

Evaluación costo-beneficio

(RC 320-2006-CG, 2006), el diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

(RC 320-2006-CG, 2006), el acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

Verificaciones y conciliaciones

(RC 320-2006-CG, 2006), los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

Evaluación de desempeño

(RC 320-2006-CG, 2006), se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.



Rendición de cuentas

(RC 320-2006-CG, 2006), la entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

Documentación de procesos, actividades y tareas

(RC 320-2006-CG, 2006), los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

Revisión de procesos, actividades y tareas

(RC 320-2006-CG, 2006), los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

(RC 320-2006-CG, 2006), la información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos



de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

d) Norma general para el componente de información y comunicación

(RC 320-2006-CG, 2006), se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

Funciones y características de la información

(RC 320-2006-CG, 2006), la información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.



Información y responsabilidad

(RC 320-2006-CG, 2006), la información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

Calidad y suficiencia de la información

(RC 320-2006-CG, 2006), el titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

Sistemas de información

(RC 320-2006-CG, 2006), los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

Flexibilidad al cambio

(RC 320-2006-CG, 2006), los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia,



políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

Archivo institucional

(RC 320-2006-CG, 2006), el titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

Comunicación interna

(RC 320-2006-CG, 2006), la comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

Comunicación externa

(RC 320-2006-CG, 2006), la comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

Canales de comunicación

(RC 320-2006-CG, 2006), los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la



información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

e) Norma general para la supervisión

(RC 320-2006-CG, 2006), el sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento.

Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos



del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad.

Prevención y monitoreo

(RC 320-2006-CG, 2006), el monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

Monitoreo oportuno del control interno

(RC 320-2006-CG, 2006), la implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Reporte de deficiencias

(RC 320-2006-CG, 2006), las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

Implantación y seguimiento de medidas correctivas

(RC 320-2006-CG, 2006), cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales,



efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

Autoevaluación

(RC 320-2006-CG, 2006), se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

Evaluaciones independientes

(RC 320-2006-CG, 2006), se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

2.2.7 Sistema nacional de presupuesto

a) El presupuesto

(Ley N° 28411, 2004), el Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de



las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. El Presupuesto comprende:

- Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.
- Los objetivos y metas a alcanzar en el año fiscal por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

b) Principios regulatorios

Equilibrio presupuestario. El Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

Equilibrio Macro fiscal. La preparación, aprobación y ejecución de los presupuestos de las Entidades preservan la estabilidad conforme al marco de equilibrio macro fiscal, de acuerdo con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958 y la Ley de Descentralización Fiscal - Decreto Legislativo N° 955.

Universalidad y unidad. Todos los ingresos y gastos del Sector Público, así como todos los Presupuestos de las Entidades que lo comprenden, se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público.



De no afectación predeterminada. Los fondos públicos de cada una de las Entidades se destinan a financiar el conjunto de gastos públicos previstos en los Presupuestos del Sector Público.

Integridad. Los ingresos y los gastos se registran en los Presupuestos por su importe íntegro, salvo las devoluciones de ingresos que se declaren indebidos por la autoridad competente.

Información y especificidad. El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.

Anualidad. El Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. Durante dicho período se afectan los ingresos percibidos dentro del año fiscal, cualquiera sea la fecha en los que se hayan generado, así como los gastos devengados que se hayan producido con cargo a los respectivos créditos presupuestarios durante el año fiscal.

Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos. Las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica-financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macro fiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Centralización normativa y descentralización operativa. El Sistema Nacional del Presupuesto se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo, correspondiendo a las Entidades el desarrollo del proceso presupuestario.

Transparencia presupuestal. El proceso de asignación y ejecución de los fondos públicos sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal,



brindando o difundiendo la información pertinente, conforme la normatividad vigente.

Exclusividad presupuestal. La ley de Presupuesto del Sector Público contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal.

Principio de Programación Multianual. El proceso presupuestario debe orientarse por los Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta las perspectivas de los ejercicios futuros.

c) Integrantes del sistema nacional de presupuesto

(Ley N° 28411, 2004), según esta ley, el sistema nacional de presupuesto está conformado de la siguiente manera:

La Dirección Nacional del Presupuesto Público. La Dirección Nacional del Presupuesto Público, como la más alta autoridad técnico normativa en materia presupuestaria, mantiene relaciones técnico-funcionales con la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en la Entidad Pública y ejerce sus funciones y responsabilidades de acuerdo con lo dispuesto por la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, cuyas atribuciones son:

- Programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario.
- Elaborar el anteproyecto de la Ley de Presupuesto del Sector Público.
- Emitir las directivas y normas complementarias pertinentes.
- Regular la programación mensual del Presupuesto de Ingresos y Gastos.
- Promover el perfeccionamiento permanente de la técnica presupuestaria.



- Emitir opinión autorizada en materia presupuestal de manera exclusiva y excluyente en el Sector Público.

Entidad pública. Nos señala que constituye Entidad Pública, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; los Fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos. Constituyen pliegos presupuestarios las Entidades Públicas a las que se le aprueba un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público, así mismo los pliegos presupuestarios se crean o suprimen mediante Ley.

La Oficina de Presupuesto de la Entidad. La Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces es responsable de conducir el Proceso Presupuestario de la Entidad, sujetándose a las disposiciones que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público, para cuyo efecto, organiza, consolida, verifica y presenta la información que se genere así como coordina y controla la información de ejecución de ingresos y gastos autorizados en los Presupuestos y sus modificaciones, los que constituyen el marco límite de los créditos presupuestarios aprobados.

Titular de la Entidad. El Titular de una Entidad es la más alta Autoridad Ejecutiva. En materia presupuestal es responsable, de manera solidaria, con el Consejo Regional o Concejo Municipal, el Directorio u Organismo Colegiado con que cuente la Entidad, según sea el caso. Dicha Autoridad puede delegar sus



funciones en materia presupuestal cuando lo establezca expresamente la Ley General, las Leyes de Presupuesto del Sector Público o la norma de creación de la Entidad. El Titular es responsable solidario con el delegado. El Titular de la Entidad es responsable de:

- Efectuar la gestión presupuestaria, en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, y el control del gasto, de conformidad con la Ley General, las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las disposiciones que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público, en el marco de los principios de legalidad y presunción de veracidad, así como otras normas.
- Lograr que los Objetivos y las Metas establecidas en el Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional se reflejen en las Funciones, Programas, Subprogramas, Actividades y Proyectos a su cargo.
- Concordar el Plan Operativo Institucional (POI) y su Presupuesto Institucional con su Plan Estratégico institucional.

d) Fondos públicos

(Ley N° 28411, 2004), los fondos públicos se orientan a la atención de los gastos que genere el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidades competentes con sujeción a las normas de la materia. Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país.

Clasificación Económica. Agrupa los fondos públicos dividiéndolos en:



Ingresos Corrientes.- Agrupa los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros Ingresos Corrientes.

Ingresos de Capital.- Agrupa los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, etc.), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en Empresas y otros Ingresos de Capital.

Transferencias.- Agrupan los recursos sin contraprestación y no reembolsables provenientes de Entidades, de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no domiciliadas en el país, así como de otros gobiernos.

Financiamiento.- Agrupa los recursos provenientes de operaciones oficiales de crédito interno y externo, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

Clasificación por Fuentes de Financiamiento. Agrupa los fondos públicos que financian el Presupuesto del Sector Público de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las Fuentes de Financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público.

e) Los gastos públicos

(Ley N° 28411, 2004), los Gastos Públicos son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.



(Ley N° 28112, 2003), los gastos del Estado están agrupados en Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicio de la Deuda, que se desagregan conforme a los clasificadores correspondientes.

Gasto corriente.- Son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado.

Gasto de capital.- Son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del Patrimonio del Estado.

Servicio de la deuda.- Son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.

2.2.8 El proceso presupuestario

(Ley N° 28411, 2004), el proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley N° 28112. Dichas fases se encuentran reguladas por la ley general del sistema nacional de presupuesto y complementariamente por las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

El proceso presupuestario se sujeta al criterio de estabilidad, concordante con las reglas y metas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual, lo que se entiende como una situación de sostenibilidad de las finanzas públicas, considerada en términos de capacidad de financiación en concordancia con la Ley de Equilibrio Financiero del Sector Público.



Comprende cinco fases: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. A continuación, se reseña cada una de ellas:

Programación: Se inicia nueve meses antes del año que se programará, en la cual se efectúa la evaluación del avance del POI. Se propone las metas presupuestarias para el año, se determina la demanda global de gastos (recursos humanos, bienes y servicios, activos) y la estimación de los fondos públicos disponibles. Se recomienda que la Entidad elabore un instructivo interno que organice dicho proceso.

Formulación: Se procesa el trabajo de programación, se determina la estructura funcional programática, las metas presupuestarias y se registra las cadenas de ingreso y de gasto del presupuesto. Una vez formulado, el presupuesto es remitido a la Dirección General de Presupuesto Público del MEF para su análisis, evaluación y consolidación a nivel de cada sector, región o localidad en el proyecto de Presupuesto General de la República. Este proyecto se remite en el mes de agosto a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso y en noviembre se debate en el Pleno del Congreso.

Aprobación: una vez aprobada y publicada la Ley Anual de Presupuesto para el Sector Público, la misma que contiene los recursos otorgados a cada Pliego Presupuestal, cada entidad aprueba su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y efectúa la programación mensual de los ingresos y gastos, considerando las necesidades mensuales según el cronograma previsto en el POI.

Ejecución: para el año fiscal autorizado, cada entidad percibe los ingresos y efectúa los gastos por sus obligaciones de pago. La ejecución presupuestal comprende las siguientes etapas:



- Certificación presupuestal, para garantizar la existencia de recursos disponibles para el pago a los proveedores.
- Programación trimestral de pagos, que es la previsión de los pagos a ser atendidos durante el trimestre por cada cadena de gasto y meta. Es efectuada por las áreas de logística y recursos humanos, según su ámbito de competencia y procesada por la Oficina de Presupuesto.
- Calendario mensual de pagos, es una etapa de ajuste mensual de los pagos previstos, se elabora y aprueba los primeros días del mes mediante Resolución.
- Ejecución, que es la acción a cargo de la unidad ejecutora (oficina de administración y finanzas).

Evaluación: en forma semestral se efectúa la medición de los avances obtenidos en las metas presupuestarias y el consumo financiero de fondos públicos. Al finalizar el año también se evalúa el avance de los indicadores de desempeño.

2.2.9 Evaluación presupuestaria

(Ley N° 28411, 2004), en la fase de Evaluación Presupuestaria, se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Esta evaluación constituye fuente de información para fase de programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público.

La Evaluación del Presupuesto Institucional de un año fiscal toma en consideración la información financiera, que se realiza sobre la base de la



información del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y la Ejecución Presupuestaria correspondiente a dicho período, según el siguiente detalle:

- La Evaluación Presupuestaria al Primer Semestre del año fiscal se efectúa sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al 30 de junio del año fiscal.
- La Evaluación Institucional Anual del año fiscal se efectúa sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al cierre del ejercicio presupuestario.

El seguimiento y evaluación del gasto público, complementario a la evaluación presupuestal del año fiscal, en el nivel institucional de la entidad se realiza sobre la base de los indicadores de Desempeño. Tales indicadores deben brindar información relevante y periódica sobre los avances de la entidad en la cantidad, calidad y cobertura de la provisión de bienes y servicios públicos.

Para estos efectos, la entidad debe considerar los indicadores propuestos y evaluados en el marco de lo establecido por la Directiva para la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público la finalidad de proporcionar información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión.

Objetivos de la evaluación presupuestaria

Según la (Ley N° 28411, 2004), son los siguientes:

1. Determinar, a través de las actividades y/o proyectos de la Entidad, la importancia que tiene la ejecución de las metas presupuestarias en el



cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia en el logro de la misión de la entidad.

2. Determinar el grado de “Eficacia” y “Eficiencia en base al análisis y medición de la ejecución de ingresos, gastos y metas presupuestarias, así como de las modificaciones presupuestarias y los resultados de la gestión presupuestaria.
3. Formular sugerencias para la adopción de medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional en los sucesivos procesos presupuestarios, con el objeto de alcanzar las metas previstas en los sucesivos ejercicios presupuestarios.
4. Realizar el seguimiento de desempeño de las intervenciones que forman parte de los programas presupuestales.

2.2.10 Clasificadores presupuestarios

(Dirección Nacional de Presupuesto Público, 2020), son instrumentos normativos que permiten la agrupación o estructuración de los ingresos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, que permite presentar todo los aspectos posibles de las transacciones gubernamentales, generando información que se ajusta a los requerimientos de los funcionarios de gobierno, análisis económico, organismos internacionales y público en general. La clasificación económica del presupuesto tiene por objetivo determinar el origen de los ingresos y los motivos del destino de éstos. La clasificación económica considera como ingresos presupuestarios toda transacción gubernamental que implica la utilización de un medio de financiamiento y como gastos presupuestarios toda transacción que implica una aplicación financiera o un uso de fondos.



La clasificación económica del presupuesto tiene por objetivo determinar el origen de los ingresos y los motivos del destino de éstos. La clasificación económica considera como ingresos presupuestarios toda transacción gubernamental que implica la utilización de un medio de financiamiento y como gastos presupuestarios toda transacción que implica una aplicación financiera o un uso de fondos.

Su estructura está constituida de la siguiente manera:

a) Existe un clasificador único para identificar las partidas del ingreso y los gastos, denominado Tipo de Transacción y que está dividido en:

- Ingresos Presupuestarios
- Gastos Presupuestarios

b) Cada Tipo de Transacción está dividido en tres Niveles: Genérica, Sub genérica y Específica

Clasificador de Fuentes de Financiamiento

Según el numeral 2 del artículo 11° de la Ley N° 28411, las fuentes de Financiamiento agrupan los fondos públicos de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las Fuentes de Financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio del Presupuesto del Sector Público.

Clasificador Funcional Programático

La Séptima Disposición Transitoria de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo dispone que mediante Decreto Supremo se aprobará el Clasificador Funcional, la misma que se concretizó a través del Decreto Supremo N° 068-2008-EF, que tiene como propósito La homogenización y sistematización de la



información con fines estadísticos, así como el estudio y análisis de la materia fiscal en el que se distingue el “Clasificador Funcional” y el “Clasificador Programático”. Según la Sexta Disposición Final de la Ley N° 29465, las modificaciones al Clasificador Funcional Programático se aprueban mediante Resolución Directoral por parte de la Dirección General del Presupuesto Público.

- Clasificador Funcional.- Este clasificador facilita el análisis de las tendencias del gasto público respecto a las principales funciones del Estado. Este clasificador tiene carácter fijo y propósitos comparativos a nivel internacional
- Clasificador Programático.- Permite el seguimiento y evaluación de las políticas y estrategias que define el Gobierno para la consecución de los objetivos y metas de los presupuestos anuales del sector público.

Categorías de Gasto

Según la (Dirección Nacional de Presupuesto Público, 2020), son los siguientes:

Gasto Corriente

Todos los gastos destinados al mantenimiento u operación de los Servicios que presta el Estado; estando comprendidas en dicho concepto las siguientes partidas: “2.1 Personal y Obligaciones Sociales”, “2.2 Pensiones y Otras Prestaciones Sociales”, “2.3 Bienes y Servicios”, “2.4.1 Donaciones y Transferencias Corrientes”, “2.5.1 Subsidios”, “2.5.2.1 Transferencias Corrientes a Instituciones sin Fines de Lucro”, “2.5.3 Subvenciones a Personas Naturales”, “2.5.4 Pago de Impuestos, Derechos Administrativos y Multas Gubernamentales” y “2.5.5 Pago de Sentencias Judiciales, Laudos Arbitrales y Similares”.



Gasto de Capital

Todos los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado; estando comprendidas en dicho concepto las siguientes partidas: “2.4.2 Donaciones y Transferencias de Capital”, “2.5.2.2 Transferencias de Capital a Instituciones sin Fines de Lucro”, “2.6 Adquisición de Activos no Financieros” y “2.7 Adquisición de Activos Financieros”.

Servicio de la Deuda

Todos los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa; estando comprendidas en dicho concepto la partida “2.8 Servicio de la Deuda Pública”.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

ACCIÓN DE CONTROL

Es cualquier acción realizada por la administración con la intención de mejorar la probabilidad de que los objetivos y metas establecidos sean logrados. La Administración planifica, organiza y dirige el desempeño de actividades suficientes para proveer razonable seguridad de que los objetivos y metas serán alcanzados. Entonces, el control es el resultado de una apropiada planeación, organización y dirección (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es el instrumento gubernamental por medio del cual se desarrollan actividades de bienes y servicios que tiene a su cargo el Estado, la administración pública tiene entre sus obligaciones principales estar al servicio de la colectividad y



sirve para cumplir con los objetivos y planes de gobierno en bien de la ciudadanía (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Es el examen profesional, objetivo, independiente, sistemático, constructivo y selectivo de evidencias, efectuado con posterioridad a la gestión de los recursos públicos, con el objeto de determinar la razonabilidad de la información financiera y presupuestal para el informe de auditoría de la Cuenta general de la República, el grado de cumplimiento de objetivos y metas, así como respecto de la adquisición, protección y empleo de los recursos y, si estos fueron administrados con racionalidad, eficiencia, economía y transparencia, en el cumplimiento de la normativa legal (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL

Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

CONTROL GUBERNAMENTAL

Consiste en la verificación periódica del resultado de la gestión pública, a la luz del grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía que hayan exhibido en el uso de los recursos públicos, así como del cumplimiento por las entidades de las normas legales de los lineamientos de política y planes de acción. Evalúa la



eficacia de los sistemas de administración y control y establece las causas de los errores e irregularidades para recomendar las medidas correctivas (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso realizado por una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos: eficacia y eficiencia de las operaciones y fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

CONTROL PRESUPUESTARIO

Es el seguimiento es el seguimiento que se le realiza a la ejecución presupuestaria de Ingresos y Egresos, así como a las metas presupuestarias establecidas para el año fiscal, respecto al Presupuesto Institucional de Apertura o Modificado (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

CONTROL PREVIO Y SIMULTÁNEO

Consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos que adopta la Gestión Pública mediante los niveles de dirección y gerencia, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

CONTROL POSTERIOR

Es la verificación de la correcta ejecución de los procedimientos en términos de normatividad y cumplimiento de acuerdo a los parámetros establecidos, ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario público ejecutor, en



cumplimiento de las funciones establecidas, así como, por el órgano de control institucional (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

EFICACIA

Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que se ha propuesto (Gestión, 2020).

EFICIENCIA

Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (Gestión, 2020).

EVALUACIÓN

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

La Ejecución Presupuestaria de los Ingresos, es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos por parte de los Pliegos Presupuestarios. La Ejecución Presupuestaria de los Egresos consiste en el registro de los Compromisos durante el Año Fiscal. La Ejecución Presupuestaria de las Metas Presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).



ESTRUCTURA FUNCIONAL

Es el conjunto de funciones armónica y gradualmente distribuidas en una entidad administrativa (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad y alcanzar los objetivos generales mencionados (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

GESTIÓN PÚBLICA

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

META PRESUPUESTARIA

Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades y Proyectos establecidos para el año fiscal. Se compone de cuatro elementos: (i) Finalidad (objeto preciso de la Meta). (ii) Unidad de medida (magnitud que se utiliza para su medición). (iii) Cantidad (número de unidades de medida que se espera alcanzar). (iv) Ubicación geográfica (ámbito distrital donde se ha previsto la Meta). La Meta Presupuestaria -dependiendo del objeto de análisis- puede mostrar las siguientes variantes: a) Meta Presupuestaria de Apertura: Meta Presupuestaria considerada en el Presupuesto Institucional de Apertura. b) Meta Presupuestaria Modificada: Meta Presupuestaria cuya



determinación es considerada durante un año fiscal. Se incluye en este concepto a las Metas Presupuestarias de Apertura y las nuevas Metas que se agreguen durante el año fiscal. c) Meta Presupuestaria Obtenida: Estado situacional de la Meta Presupuestaria en un momento dado (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

PRESUPUESTO PÚBLICO

Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA (PIA)

Es el Presupuesto Inicial aprobado por el titular del Pliego de acuerdo a los montos establecidos para la Entidad por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO (PIM)

Es el Presupuesto Actualizado del Pliego. Comprende el Presupuesto Institucional del Apertura (PIA) así como las modificaciones presupuestarias (tanto en el Nivel Institucional como en el Funcional Programático) efectuadas durante el ejercicio presupuestario (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019).



RECURSOS PÚBLICO

Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).

UNIDAD EJECUTORA

Las denominadas como tales en la normatividad presupuestal y que tiene a su cargo la ejecución del Proyecto de Inversión Pública, así como a las Empresas del Sector Público No Financiero que ejecutan Proyectos de Inversión Pública (Ministerio de Economía y finanzas, 2019).



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Se desarrolló la presente investigación en la Municipalidad Distrital de San Antón perteneciente a la jurisdicción de la provincia de Azángaro del departamento de Puno. El distrito de San Antón tiene una superficie total de 514,84 km². Este distrito se encuentra situado en el noreste de la Provincia de Azángaro, en la zona norte del departamento de Puno y en la parte sur del territorio peruano. Su capital San Antón se halla a una altura de 3971 msnm, las coordenadas geográficas de su ubicación son: Latitud 14°35'17" Sur; longitud: 70°18'39" Oeste; limita por el norte con el distrito de Potoni, por el este con el distrito de Muñani, por el sur con el distrito de Asillo y Distrito de San José, por el oeste con el distrito de Antauta y por el sureste con el distrito de Pusi. Se caracteriza por ser una zona montañosa en la mayor parte de su territorio. Su idioma oficial es el español y sus idiomas cooficiales son el aimara y el quechua.

3.1.1 Ámbito de estudio

El ámbito de estudio para esta investigación será en la Municipalidad Distrital de San Antón, Provincia de Azángaro, del departamento de Puno - Perú.

Razón social: Municipalidad Distrital de San Antón

RUC: N° 20193989439

Dirección: Plaza de armas principal del Distrito de San Antón.



3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.2.1 Población

(Carrasco, 2006), es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como población a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Antón, que son representados por un total de 74 servidores en sus diferentes áreas.

3.2.2 Muestra

(Carrasco, 2006), es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

La muestra para esta investigación es Intencionada. Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se tomó como muestra a los trabajadores y funcionarios de las oficinas de relacionadas a ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón las cuales suman un total de trece (13) funcionarios respectivamente (Oficina de Planificación y Presupuesto, Oficina de Contabilidad, Oficina de Tesorería y la Oficina de Abastecimiento).



Tabla 1: Funcionarios de las oficinas que conforman parte de la muestra.

Sub Gerencia de Abastecimientos	Total Unidad Orgánica
1. Especialista Administrativo I	
2. Administrativo Especialista	4
3. Especialista (Patrimonios)	
4. Especialista (Almacén)	
Sub Gerencia de Tesorería	
1. Especialista Administrativo	
2. Cajero I	3
3. Especialista en Tributación	
Sub Gerencia de Contabilidad	
1. Contador Público I	2
2. Asistente I	
Gerencia de Planificación y Presupuesto	
1. Especialista Administrativo II	
2. Economista I	4
3. Abogado Colegiado I	
4. Asistente II	
TOTAL	13

FUENTE: Elaboración Propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental transeccional o transversal, lo que se refiere al tipo de investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Asimismo señalan que en el estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones



ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014),

3.4 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue descriptiva – explicativa y correlacional, es decir, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de tipo transaccional correlacional, ya que estos se definen como diseños que tienen la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que estudia. (Carrasco, 2006).

3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para



observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. (Ruiz, 2006).

Este método nos ayudó con el análisis del problema de investigación y los componentes del mismo, asimismo nos permitió analizar y evaluar la estructura de del sistema de control interno según las áreas que componen el proceso de ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de San Antón.

Método descriptivo

Se señala que este método se refiere minuciosamente a interpretar lo que es la realidad tal como se presenta en su situación espacio temporal, está relacionada a condiciones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista que se desarrollan y poner en discusión los datos, conocer exactamente detalles y características de la investigación (Carrasco, 2006).

Este método se ocupó de la descripción de los datos obtenidos de nuestra población y muestra respecto a temas de control interno, lo cual contribuyo con la obtención de información confiable y sistemática para esta investigación.

Método deductivo

La deducción como método es el que nos permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, proviene de deductivo que significa ‘descender’. (Ruiz, 2006).

Este método es el que nos ayudó con la formulación de una hipótesis coherente, asimismo contribuyo con la obtención de los resultados de la investigación y finalmente a plasmar las conclusiones que resultan de todo el proceso investigativo.



Método sintético

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. (Ruiz, 2006).

Este método que nos permitió hacer síntesis de forma adecuada de los temas más relevantes a tratar en el proceso de la investigación, síntesis que está presente en el marco teórico y conceptual, resumen de la investigación y en las conclusiones.

3.7 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para desarrollar el proceso de investigación, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos:

a. Revisión Documental

Con este nombre se denomina a aquellas técnicas que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivo de la investigación. Señala también que en esta técnica es muy importante tener en cuenta la selección específica de documentos, en estrecha conexión con el propósito que persigue el trabajo de investigación (Carrasco, 2006).

Por ello esta técnica fue utilizada para revisar la documentación correspondiente como libros, tesis, revistas, folletos, manuales, guías, etc. también los documentos de gestión como el ROF, MOF, PEI, PIA, PIM, Evaluación presupuestaria anual, documentación oficial, normas legales, resoluciones de las



entidades rectoras en temas de control interno y ejecución presupuestal y demás documentación de relevancia para la investigación.

b. Cuestionario

Es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia a un número considerable de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas (Carrasco, 2006).

Por ello fue necesaria la realización de cuestionarios a los funcionarios que laboran en las áreas designadas como población para la investigación, puesto que es importante saber su nivel de conocimiento sobre el control interno y su percepción sobre el desempeño de sus respectivas dependencias.

c. Entrevista

La entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano, la entrevista puede llevarse a cabo en forma directa, por vía telefónica, etc. (Ruiz, 2006).

Es un instrumento muy utilizado en la investigación social y consiste en un dialogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en una relación cara a cara, es decir, en forma directa (Carrasco, 2006).

Mediante esta técnica se recolecto información a través de preguntas directas al informante (funcionario), con la que buscamos obtener datos que no son de acceso mediante la documentación por la naturaleza de la misma.



3.8 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

3.8.1 Tratamiento estadístico

En el procesamiento de la información recopilada, se clasificara los datos de acuerdo a los objetivos planteados, utilizando las técnicas de tabulación y conversión de cantidades a porcentajes. Se usaran los recursos estadísticos necesarios, como: MS Excel para la tabulación y la presentación de los cuadros estadísticos correspondientes.

3.8.2 Análisis e interpretación de datos

En el presente trabajo de investigación, El análisis e interpretación de datos se ven plasmados mediante cuadros estadísticos y gráficos cada uno de los cuales presenta su respectiva interpretación. Hay que señalar también que el análisis e interpretación de datos se dio en comparación a las normas básicas de Control Interno emitidas por las entidades correspondientes, las mismas que han permitido conocer el nivel de aplicación del Control Interno en el procedimiento de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón.

3.9 TÉCNICAS PARA LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para interpretar de forma precisa la información recaudada tanto de revisión documental, entrevistas, encuestas y demás, utilizamos los datos estadísticos generados, el cual nos permitió hacer un análisis efectivo que resulta en la herramienta principal para la contrastación de la hipótesis general y las específicas.

Para la evaluación de metas presupuestarias se utilizara los indicadores presupuestarios, específicamente el “indicador de eficacia” el cual, señala la normativa, es el que identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los

ingresos y gastos, así como el grado de cumplimiento de las metas del pliego, respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y al Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

Utilizaremos el Indicador de Eficacia del Gasto (IEG) de aplicación anual, los cuales son:

Respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA):

$$\text{IEG (PIA)} = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Egresos}}{\text{Monto del Presupuesto Institucional de Apertura}}$$

Figura 1: Fórmula Indicador de eficacia respecto al PIA

FUENTE: Directiva N° 006-2012-EF/50.01

Respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM):

$$\text{IEG (PIM)} = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Egresos}}{\text{Monto del Presupuesto Institucional Modificado}}$$

Figura 2: Fórmula Indicador de eficacia respecto al PIM

FUENTE: Directiva N° 006-2012-EF/50.01



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta, a continuación, la exposición, análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada en función de los objetivos de la misma, producto de la aplicación de la encuesta y la revisión y análisis documental correspondiente, como técnica de recolección de datos; siendo el instrumento utilizado para recopilar información un cuestionario, sin manipular el entorno ni el fenómeno donde se recogió la información (oficinas involucradas) por lo que la información plasma la realidad actual de la entidad; asimismo se realizó la revisión y análisis de los documentos relacionados a la ejecución presupuestal. Los datos se obtuvieron realizando un conjunto de preguntas concisas y cerradas dirigidas a la muestra intencional seleccionada. La encuesta se ha realizado con la finalidad de determinar el nivel de conocimiento y la influencia sobre el Control Interno en la ejecución presupuestal de la entidad, todo esto según los objetivos específicos planteados; para ello se incluyen tablas, gráficos estadísticos y la interpretación de los resultados.

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Respecto al objetivo específico 1

ANALIZAR LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Resultados del cuestionario aplicado en la muestra correspondiente

Tabla 2: Cuestionario sobre control interno

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	SÍ		NO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
1. ¿Tiene usted conocimiento del sistema de control interno?	11	84.62	2	15.38	13	100.00
2. ¿En esta entidad se ha implementado el control interno?	8	61.54	5	38.46	13	100.00
3. ¿En el área que se desempeña se ha implementado el control interno?	9	69.23	4	30.77	13	100.00
4. ¿Cree usted que existe un "ambiente de control interno" en su área?	11	84.62	2	15.38	13	100.00
5. ¿En su área se utilizan herramientas relacionadas al control interno?	7	53.85	6	46.15	13	100.00
6. ¿Existe en la entidad una adecuada segregación de funciones?	8	61.54	5	38.46	13	100.00
7. ¿Se utilizan técnicas e instrumentos que permitan a las adquisiciones una mejor valorización?	5	38.46	8	61.54	13	100.00
8. En la Entidad, ¿se cumplen las metas y objetivos establecidos?	9	69.23	4	30.77	13	100.00
9. Para el pago de remuneraciones a los funcionarios, ¿se realiza control sobre el cumplimiento de sus funciones?	6	46.15	7	53.85	13	100.00
10. El personal que se desempeña en su área, ¿cuenta con las competencias exigidas en el perfil del cargo?	10	76.92	3	23.08	13	100.00
11. ¿Se realizan reuniones frecuentes con la alta dirección para la coordinación y toma de decisiones?	11	84.62	2	15.38	13	100.00

FUENTE: Cuestionario de realización propia según ANEXO 2

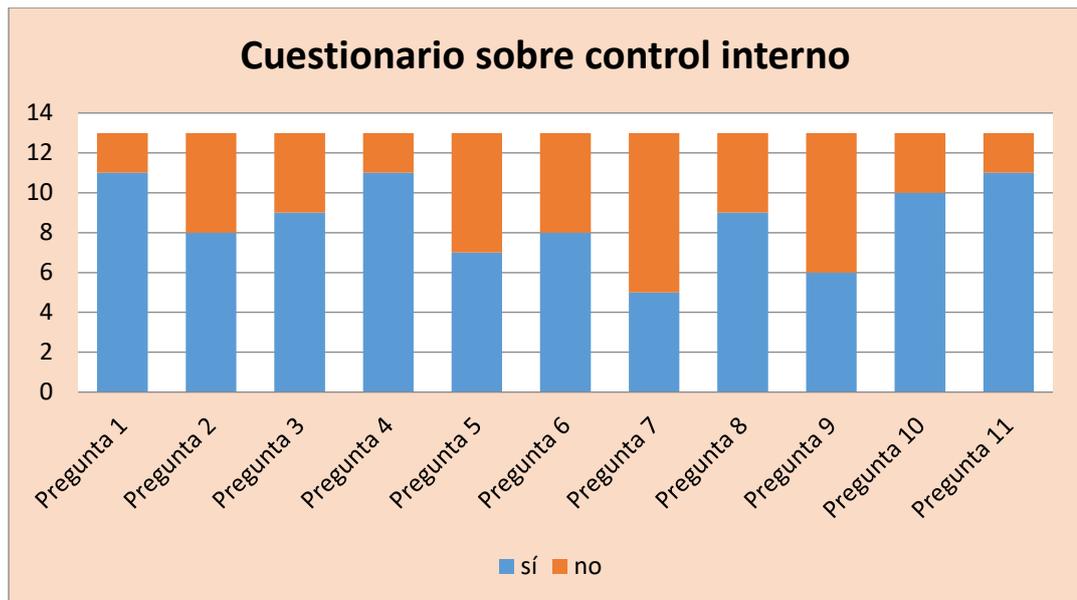


Figura 3: Cuestionario sobre control interno

FUENTE: Tabla 2

INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 2 y Figura 3 se observa que en la realización del cuestionario se han aplicado 11 preguntas cerradas a la muestra correspondiente, de lo cual se ha obtenido los resultados que se observan, lo que analizaremos a continuación:

1. Respecto del conocimiento de los funcionarios sobre el control interno en general, un 84.62% respondió que si posee conocimientos respecto a este tema, lo cual representa un factor positivo para la entidad y la ejecución presupuestal, en lo que se centra esta investigación.
2. Sobre la implementación del control interno en la institución un 61.54% respondió que si se encuentra implementado y un 38.46% señala que aún no está implementado, esto da a entender que aún existen deficiencias en cuanto a la implementación del control interno, pero no a niveles críticos.
3. En cuanto a la implementación del control interno en el área en el que se desempeña cada funcionario, el 69.23% dice que este se encuentra



implementado, mientras que el 30.77% respondió que aún no se implementa el control interno en su área. Al igual que en la anterior pregunta, se demuestra que el control interno aun presenta algunas deficiencias de implementación.

4. La pregunta número cuatro (4) está referida al ambiente de control que señala la normativa, la cual debe existir en todas las entidades para una correcta aplicación del control interno. Aquí un 84.62% señala que existe un adecuado ambiente de control para el desempeño de sus actividades, lo cual es positivo para la entidad.
5. Sobre las herramientas de control interno, un 53.85% señala que si se aplica algún instrumento o herramienta de control interno, mientras que un 46.15% dice que no existen herramientas de control interno que se utilicen en la entidad. Este resultado representa una deficiencia para el control interno en la entidad y para la ejecución presupuestal correspondiente.
6. Respecto a la segregación de funciones el 61.54% está de acuerdo con una adecuada segregación y asignación de funciones en la entidad, en tanto el 38.46% señala que no hay una segregación de funciones adecuada.
7. Sobre la existencia de técnicas e instrumentos que mejoren la valorización en las adquisiciones, el 38.46% señala que tiene conocimiento sobre alguna medida que se tome al respecto de las adquisiciones y su valoración, mientras que la mayoría representada por el 61.54% señala que no tiene conocimiento al respecto o que no existen tales herramientas que ayuden con lo señala en la entidad.



8. En cuanto al cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, un 69.23% está de acuerdo en que estas si son cumplidas, y un 30.77% dice que la entidad aun presenta deficiencias en este aspecto.
9. Sobre el control del cumplimiento de funciones para el pago de remuneraciones la mayoría de la muestra señala que este aspecto aun no goza de una herramienta de control ni de verificación, por lo que el 53.85% señala que no hay control alguno sobre las funciones para el pago de remuneraciones y solo un 46.15% señala existe alguna forma (empírica) de control sobre este aspecto.
10. Respecto al cumplimiento del perfil exigido para cada cargo de la entidad, el 76.92% está de acuerdo con que el personal cumple con el perfil profesional necesario para el ejercicio de las funciones de cada puesto y solo un 23.08% está en desacuerdo. De lo que se desprende que el personal es el idóneo para las funciones que ejerce en las áreas que son objeto de estudio.
11. Un 84.62% nos señala que si se realizan reuniones constantes con la alta dirección para la toma de decisiones y gestiones correspondientes, esto se interpreta como una correcta actitud de la alta dirección para contribuir con el desempeño de las distintas áreas y la ejecución presupuestal como resultado del buen desempeño de las mismas.

Adicionalmente al cuestionario se le añadió una pregunta (pregunta 12) sobre el tiempo de permanencia en el cargo, del que se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3: Permanencia en el cargo

¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en su actual cargo?	N	%
De 3 a 6 meses	4	30.77
De 7 meses a 1 año	2	15.38
Más de 1 año	6	46.15
Más de 2 años	1	7.69
TOTAL	13	100.00

FUENTE: Cuestionario de realización propia según ANEXO 2

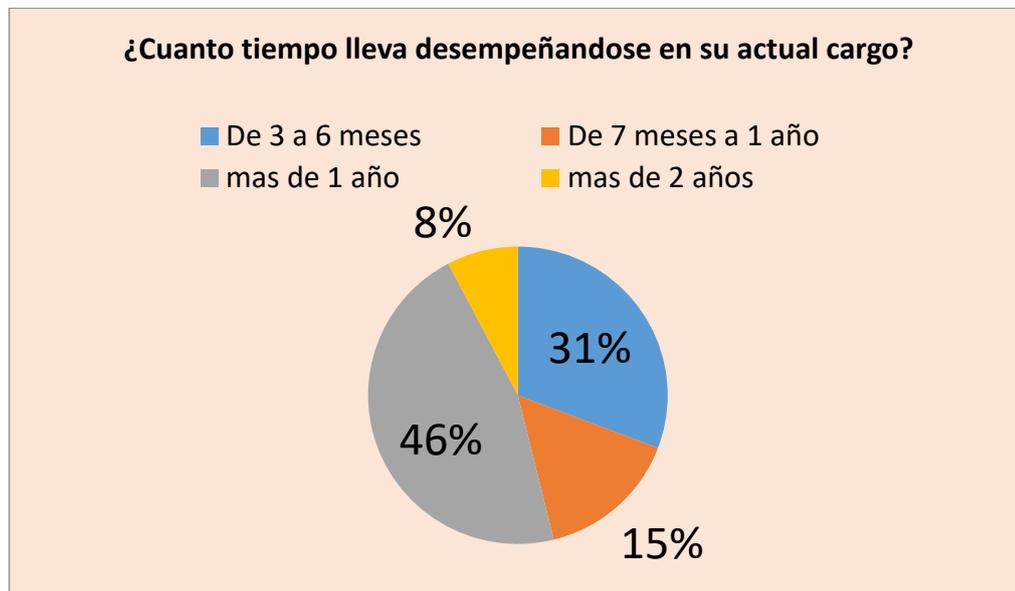


Figura 4: Permanencia en el cargo

FUENTE: Tabla 3

INTERPRETACIÓN:

Según Tabla 3 y Figura 4, Al cuestionario realizado se le añadió la pregunta número doce (12) para conocer el tiempo que viene laborando cada trabajador en su puesto, así supimos si los funcionarios fueron parte de la entidad durante los periodos analizados por la presente investigación. El resultado fue el siguiente:



1. 31% de los trabajadores están en su puesto de 3 a 6 meses.
2. 15% están en el puesto de 7 meses a 1 año.
3. 46% está en su puesto más de 1 año.
4. Y solo 8% está en el puesto más de 2 años.

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANTÓN EN LOS PERIODOS 2018 - 2019

En esta parte analizaremos la ejecución presupuestal lograda por la entidad en los periodos 2018 y 2019 el cual es un indicador importante en materia presupuestal.

Tabla 4: Ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Antón
Periodos 2018 – 2019

Año	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
2018	3,764,121	9,025,285	8,434,902	6,154,006	5,969,465	5,969,465	5,962,820	66.1
2019	5,646,232	9,324,973	8,837,686	8,643,576	8,570,343	8,478,107	8,470,476	90.9

FUENTE: Consulta amigable - www.mef.gob.pe

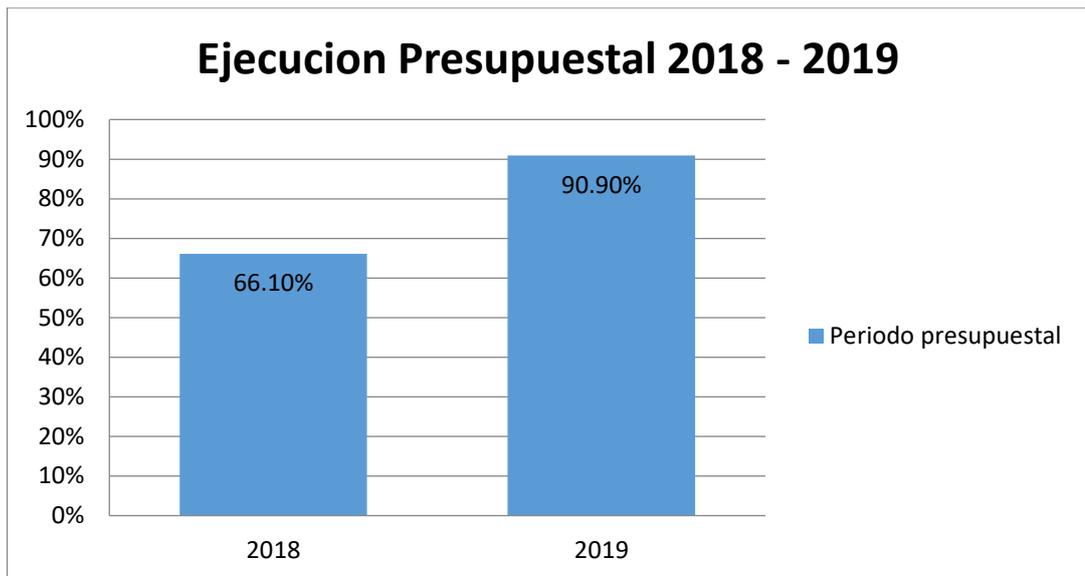


Figura 5: Ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San Antón, periodos 2018 – 2019.

FUENTE: Tabla 4

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la Tabla 4 y Figura 5, la ejecución presupuestal de los periodos evaluados presenta una diferencia considerable de 24.8 puntos porcentuales, esto se detalla en la tabla 4 en donde se aprecia que para el periodo 2018 se tiene un presupuesto institucional modificado (PIM) de 9, 025,285.00 soles del cual se devenga 5, 969,465.00 soles, que representa una ejecución presupuestal de 66.1%. Este avance presupuestal evidencia una gran diferencia con el periodo 2019 en el que de un presupuesto institucional de apertura (PIM) de 9, 324,973.00 soles se ha devengado un total de 8, 478,107.00 que representa el 90.0% de ejecución presupuestal.

Esta diferencia sugiere ineficiencia e incapacidad de gasto en el periodo 2018, lo cual es perjudicial para el logro de objetivos y metas de la institución, lo que repercute directamente en la población beneficiaria del distrito de San Antón. A diferencia de ello en el periodo 2019 se observa una ejecución presupuestal que



alcanza el 90.9% el cual aún presenta deficiencias pero debido al antecedente del periodo anterior sugiere una mejora considerable en la eficiencia y capacidad de gasto.

Como se observa en la tabla 3 que nos habla sobre permanencia en el cargo, solo uno de los trabajadores ocupaba su cargo en el periodo 2018, además de que hubo un cambio de gestión en dichos periodos, ocurriendo un cambio de alcalde y de gran parte del personal en la transición de periodos del 2018 al 2019. De esto se desprende que la nueva gestión y el cambio de funcionarios está relacionado con la mejora en la ejecución presupuestal y el logro de un mejor rendimiento del presupuesto institucional, lo que es de beneficio para la entidad y la población.

También se deduce de la tabla 3 y su relación con la tabla 4, que la deficiencia en el control interno está directamente relacionado con el personal que laboraba anteriormente en la entidad.

4.1.2 Respecto al objetivo específico 2

DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL LOGRO DE METAS PRESUPUESTARIAS

A continuación tendremos un análisis y evaluación del cumplimiento de metas presupuestarias programadas correspondientes a los periodos 2018 – 2019. Las metas son englobadas en las distintas funciones (Clasificador funcional programático) según el portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas, por lo que para la investigación se realizó el análisis y la aplicación del Indicador de Eficacia de Gasto (IEG) a las distintas funciones de la entidad, lo que refleja el nivel de logro de las metas presupuestarias.

Tabla 5: Análisis y evaluación del logro de metas presupuestarias por función periodo 2018

FUNCIÓN	PIA (1)	PIM (2)	DEVENGADO (3)	INDICADORES DE EFICACIA	
				IEG (PIA) (3)/(1)	IEG (PIM) (3)/(2)
03: PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	1,437,028	2,591,988	2,389,422	1.66	0.92
22: EDUCACIÓN	668,683	268,000	108,589	0.16	0.41
18: SANEAMIENTO	540,000	2,923,364	627,330	1.16	0.21
23: PROTECCIÓN SOCIAL	436,510	744,306	662,373	1.52	0.89
10: AGROPECUARIA	170,700	74,762	26,862	0.16	0.36
21: CULTURA Y DEPORTE	158,500	977,625	941,440	5.94	0.96
17: AMBIENTE	142,200	630,201	578,304	4.07	0.92
15: TRANSPORTE	95,500	553,615	520,566	5.45	0.94
05: ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	42,500	137,804	91,544	2.15	0.66
12: ENERGÍA	40,000	0	0	0.00	0.00
20: SALUD	32,500	123,620	23,036	0.71	0.19
TOTAL	3,764,121	9,025,285	5,969,466		

FUENTE: Consulta amigable - www.mef.gob.pe

INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 5 se presenta el análisis y evaluación del logro de metas presupuestarias agrupadas por “función” (clasificador funcional programático), en las funciones de planeamiento, gestión y reserva de contingencia; Educación; Saneamiento; Protección social; Agropecuaria; Cultura y deporte; Ambiente; Transporte; Orden público y seguridad; Energía y salud. Todo este análisis en referencia al presupuesto institucional de apertura (PIA) y al presupuesto institucional modificado (PIM) correspondiente al periodo 2018, utilizando para ello el indicador de eficacia (aplicación anual); de lo que se obtuvo los siguientes resultados para cada función:



Indicador de eficacia respecto al Presupuesto institucional de apertura (PIA):

1. **Planeamiento, gestión y reserva de contingencia:** Se observa una programación en el Presupuesto Institucional de Apertura por la suma de S/ 1, 437,028.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 2, 389,422.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIA de 1.66 que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.
2. **Educación:** Se observa una programación del PIA de S/ 668,683.00 habiéndose devengado un monto de S/ 108,589.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.16 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido mucho menor a lo programado.
3. **Saneamiento:** Se tiene un programación en el PIA por un monto de S/ 540,000.00 y una ejecución de S/ 627,330.00 lo cual según el indicador de eficacia representa un 1.16 lo que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.
4. **Protección Social:** Se tiene una programación en el PIA de S/ 436,510.00 una ejecución de S/ 662,373.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 1.52 que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.
5. **Agropecuaria:** Se aprecia una programación del PIA de S/ 170,700.00 habiéndose devengado un monto de S/ 26,862.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.16 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido significativamente menor a lo programado.
6. **Cultura y deporte:** Se tiene un programación en el PIA por un monto de S/ 158,500.00 y una ejecución de S/ 941,440.00 lo cual según el indicador de



- eficacia representa un 5.94 lo que indica que los gastos han sido, de sobremanera, mayores a lo programado.
7. **Ambiente:** Se observa una programación en el Presupuesto Institucional de Apertura por la suma de S/ 142,200.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 578,304.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIA de 4.07 que indica que los gastos han sido notablemente mayores a lo programado.
 8. **Transporte:** En esta función se tiene una programación en el PIA de S/ 95,500.00 un gasto devengado de S/ 520,566.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 5.45 que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.
 9. **Orden público y seguridad:** en esta función podemos observar una programación en el Presupuesto Institucional de Apertura por la suma de S/ 42,500.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 91,544.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIA de 2.15 que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.
 10. **Energía:** respecto a esta función se aprecia una programación PIA de S/ 40,000.00 de los que a diferencia de las demás funciones se ha devengado en gastos S/ 0.00.
 11. **Salud:** Finalmente, se observa en esta función una programación del PIA de S/ 32,500.00 habiéndose devengado un monto de S/ 23,036.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.71 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido menor a lo programado.

Indicador de eficacia respecto al Presupuesto institucional Modificado (PIM) tenemos la siguiente interpretación:



1. **Planeamiento, gestión y reserva de contingencia:** Observamos una programación en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) por la suma de S/ 2, 591,988.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 2, 389,422.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIM de 0.92 que indica que la ejecución ha sido menores a lo programado.
2. **Educación:** En esta función se observa una programación del PIM de S/ 268,000.00 habiéndose devengado un monto de S/ 108,589.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.41 respecto al PIM, lo que indica que no se llegó a ejecutar lo programado.
3. **Saneamiento:** Se tiene un programación en el PIM por un monto de S/ 2, 923,364.00 y una ejecución de S/ 627,330.00 lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.21 lo que indica que la ejecución ha sido notablemente inferior a lo programado.
4. **Protección Social:** Se tiene una programación en la función respecto al PIM de S/ 744,306.00 una ejecución de S/ 662,373.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.89 que indica que la ejecución ha sido menor a la programación.
5. **Agropecuaria:** Se aprecia una programación del PIM de S/ 74,762.00 habiéndose devengado un monto de S/ 26,862.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.36 respecto al PIM, lo que indica que no se llegó a ejecutar lo programado.
6. **Cultura y deporte:** Se tiene un programación en el PIM por un monto de S/ 977,625.00 y una ejecución de S/ 941,440.00 lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.96 lo que indica que la programación no se ha podido ejecutar en su totalidad.



7. **Ambiente:** Se observa una programación en el Presupuesto Institucional Modificado por la suma de S/ 630,201.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 578,304.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIM de 0.92 que indica que no se logró ejecutar lo programado.
8. **Transporte:** En esta función se tiene una programación en el PIM de S/ 553,615.00 y un gasto devengado de S/ 520,566.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.94 que indica que no se logró ejecutar la totalidad de lo programado.
9. **Orden público y seguridad:** en esta función podemos observar una programación en el Presupuesto Institucional Modificado por la suma de S/ 137,804.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 91,544.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIM de 0.66 que indica que no se llegó a la ejecución del monto programado.
10. **Energía:** respecto a esta función se aprecia una programación PIM de S/ 0.00 que no es sujeto a ejecución alguna.
11. **Salud:** Finalmente, observamos en esta función una programación del PIM de S/ 123,620.00 habiéndose devengado un monto de S/ 23,036.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.19 respecto al PIM, lo que indica que no se logró ejecutar lo programado.

Tabla 6: Análisis y evaluación del logro de metas presupuestarias por función periodo 2019

FUNCIÓN	PIA (1)	PIM (2)	DEVENGADO (3)	INDICADORES DE EFICACIA	
				IEG (PIA) (3)/(1)	IEG (PIM) (3)/(2)
03: PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	2,216,459	1,845,853	1,714,989	0.77	0.93
05: ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	65,400	98,590	79,263	1.21	0.80
10: AGROPECUARIA	0	89,477	59,476	0.00	0.66
12: ENERGÍA	0	4,968	3,800	0.00	0.76
15: TRANSPORTE	210,000	764,088	687,128	3.27	0.90
17: AMBIENTE	26,200	196,967	182,015	6.95	0.92
18: SANEAMIENTO	2,443,353	4,503,385	4,435,284	1.82	0.98
19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	0	8,533	8,000	0.00	0.94
20: SALUD	8,400	15,358	10,362	1.23	0.67
21: CULTURA Y DEPORTE	256,500	603,739	509,554	1.99	0.84
22: EDUCACIÓN	220,000	206,232	187,484	0.85	0.91
23: PROTECCIÓN SOCIAL	199,920	987,783	600,753	3.00	0.61
TOTAL	5,646,232	9,324,973	8,478,108		

FUENTE: Consulta amigable - www.mef.gob.pe

INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 6 se realiza el análisis y evaluación del logro de metas presupuestarias agrupadas por “función”, en las funciones de planeamiento, gestión y reserva de contingencia; Educación; Saneamiento; Protección social; Agropecuaria; Cultura y deporte; Ambiente; Transporte; Orden público y seguridad; Energía y salud. Todo este análisis en referencia al PIA y PIM correspondiente al periodo 2019, utilizando para ello el indicador de eficacia (aplicación anual); los resultados se aprecian a continuación:



Resultados del indicador de eficacia respecto al Presupuesto institucional de apertura (PIA):

1. **Planeamiento, gestión y reserva de contingencia:** para este periodo se observa una programación en el Presupuesto Institucional de Apertura por la suma de S/ 2, 216,459.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 1, 714,989.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIA de 0.77 que indica que los gastos han sido menores a lo programado.
2. **Orden público y seguridad:** Se observa una programación del PIA de S/ 65,400.00 habiéndose devengado un monto de S/ 79,263.00, lo que representa un indicador de eficacia de 1.21 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido mayor a lo programado.
3. **Agropecuaria:** Se tiene un programación en el PIA por un monto de S/ 0.00 y una ejecución de S/ 59,476.00 lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.00 lo que indica que los gastos no han sido ejecutados respecto al PIA.
4. **Energía:** Se tiene una programación en el PIA de S/ 0.00 una ejecución de S/ 3,800.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.00 que indica que los gastos no presentan ejecución respecto al PIA.
5. **Transporte:** Se aprecia una programación del PIA de S/ 210,000.00 habiéndose devengado un monto de S/ 687,128.00, lo que representa un indicador de eficacia de 3.27 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido significativamente mayor a lo programado.
6. **Ambiente:** Se tiene un programación en el PIA por un monto de S/ 26,200.00 y una ejecución de S/ 182,015.00 lo cual según el indicador de



- eficacia representa un 6.95 lo que indica que los gastos han sido, de sobremanera, mayores a lo programado.
7. **Saneamiento:** En esta función se tiene una programación en el PIA de S/ 2, 443,353.00 un gasto devengado de S/ 4, 435,284.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 1.82 que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.
 8. **Vivienda y desarrollo urbano:** en esta función podemos observar una programación en el Presupuesto Institucional de Apertura por la suma de S/ 0.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 8,000.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIA de 0.00 que indica que los gastos no se han devengado respecto al PIA.
 9. **Salud:** respecto a esta función se aprecia una programación PIA de S/ 8,400.00 de los que se ha devengado en gastos S/ 10,362.00 lo que según al indicador de eficacia representa un 1.23, que señala que los gastos han sido mayores a lo programado.
 10. **Cultura y deporte:** se observa en esta función una programación del PIA de S/ 256,500.00 habiéndose devengado un monto de S/ 509,554.00, lo que representa un indicador de eficacia de 1.99 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido mayor a lo programado.
 11. **Educación:** Se observa una programación del PIA de S/ 220,000.00 habiéndose devengado un monto de S/ 187,484.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.85 respecto al PIA, lo que indica que el gasto ha sido menor a lo programado.
 12. **Protección social:** Finalmente, en esta función se tiene una programación en el PIA de S/ 199,920.00 un gasto devengado de S/ 600,753.00, lo cual



según el indicador de eficacia representa un 3.00 que indica que los gastos han sido mayores a lo programado.

Indicador de eficacia respecto al Presupuesto institucional Modificado (PIM) del periodo 2019, tenemos la siguiente interpretación:

1. **Planeamiento, gestión y reserva de contingencia:** para este periodo se observa una programación en el Presupuesto Institucional Modificado por la suma de S/ 1, 845,853.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 1, 714,989.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIM de 0.93 que indica que la ejecución ha sido menor a lo programado.
2. **Orden público y seguridad:** Se observa una programación del PIM de S/ 98,590.00 habiéndose devengado un monto de S/ 79,263.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.80 respecto al PIM, lo que indica que el gasto ha sido menor a lo programado.
3. **Agropecuaria:** Se tiene una programación en el PIM por un monto de S/ 89,477.00 y una ejecución de S/ 59,476.00 lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.66 lo que indica que los gastos han sido ejecutados por debajo de lo programado.
4. **Energía:** Se tiene una programación en el PIM de S/ 4,968.00 una ejecución de S/ 3,800.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.76 que señala que el gasto no se ha ejecutado en su totalidad de acuerdo a lo programado.
5. **Transporte:** Se aprecia una programación del PIM de S/ 764,088.00 habiéndose devengado un monto de S/ 687,128.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.90 respecto al PIM, lo que indica que el gasto no se ha ejecutado en su totalidad.



6. **Ambiente:** Se tiene un programación en el PIM por un monto de S/ 196,967.00 y una ejecución de S/ 182,015.00 lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.92 lo que indica que el presupuesto de las metas que integran esta función no se han ejecutado en su totalidad.
7. **Saneamiento:** En esta función se tiene una programación en el PIM de S/ 4, 503,385.00 un gasto devengado de S/ 4, 435,284.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.98 que indica que en esta función las metas han sido cubiertas en gran porcentaje, pero que aún no se logró el avance en su totalidad.
8. **Vivienda y desarrollo urbano:** en esta función podemos observar una programación en el Presupuesto Institucional Modificado por la suma de S/ 8,533.00 habiéndose ejecutado gastos por el monto de S/ 8,000.00 mostrando un indicador de eficacia con respecto al PIM de 0.94 que indica que los gastos no han alcanzado la ejecución del total programado.
9. **Salud:** respecto a esta función se aprecia una programación PIM de S/ 15,358.00 de los que se ha devengado en gastos S/ 10,362.00 lo que según al indicador de eficacia representa un 0.67, que señala que la ejecución no ha alcanzado el monto programado.
10. **Cultura y deporte:** se observa en esta función una programación del PIM de S/ 603,739.00 habiéndose devengado un monto de S/ 509,554.00, lo que representa un indicador de eficacia de 0.84 respecto al PIM, lo que nos indica que el gasto no ha alcanzado la ejecución del total programado.
11. **Educación:** Se observa una programación del PIM de S/ 206,232.00 habiéndose devengado un monto de S/ 187,484.00, lo que representa un

indicador de eficacia de 0.91 respecto al PIM, lo que indica que la ejecución del gasto ha sido menor a lo programado.

12. Protección social: Finalmente, en esta función se tiene una programación en el PIM de S/ 987,783.00 un gasto devengado de S/ 600,753.00, lo cual según el indicador de eficacia representa un 0.61 que indica que los gastos están por debajo de lo programado en esta función.

Tabla 7: Comparación del indicador de eficacia en las metas por función periodos 2018 – 2019

FUNCIÓN	INDICADORES DE EFICACIA			
	PIA (2018)	PIA (2019)	PIM (2018)	PIM (2019)
03: PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	1.66	0.77	0.92	0.93
22: EDUCACIÓN	0.16	0.85	0.41	0.91
18: SANEAMIENTO	1.16	1.82	0.21	0.98
23: PROTECCIÓN SOCIAL	1.52	3.00	0.89	0.61
10: AGROPECUARIA	0.16	0.00	0.36	0.66
21: CULTURA Y DEPORTE	5.94	1.99	0.96	0.84
17: AMBIENTE	4.07	6.95	0.92	0.92
15: TRANSPORTE	5.45	3.27	0.94	0.90
05: ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	2.15	1.21	0.66	0.80
12: ENERGÍA	0.00	0.00	0.00	0.76
20: SALUD	0.71	1.23	0.19	0.67
19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO		0.00		0.94
PROMEDIO	2.09	1.76	0.59	0.83

FUENTE: Elaboración propia en base a Consulta amigable - www.mef.gob.pe

INTERPRETACIÓN:

En la Tabla 7 se tiene una comparación de los Indicadores de Eficacia de Gasto (IEG) con respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y al



Presupuesto Institucional Modificado (PIM) durante los periodos 2018 – 2019 en la Municipalidad Distrital de San Antón de las metas presupuestarias por funciones de planeamiento, gestión y reserva de contingencia; Educación; Saneamiento; Protección social; Agropecuaria; Cultura y deporte; Ambiente; Transporte; Orden público y seguridad; Energía y salud, según lo cual se puede observar lo siguiente:

Respecto al PIA: se observa que el promedio de la eficacia en la ejecución de gasto del periodo 2018 resulta en 2.09, lo que indica que el gasto de este periodo está por encima de lo programado. Para el periodo 2019 el promedio de eficacia refleja 1.76, lo que significa que para ese periodo el gasto también está por encima de lo programado, aunque en menor cuantía respecto al periodo anterior. Aunque pareciera un índice de eficacia positivo para la entidad, esto solo refleja la ejecución del gasto para la primera parte de ambos periodos respectivamente debido a que aún falta incluir los montos de las modificaciones presupuestarias.

Respecto al PIM: para este caso se observa una variación considerable en el promedio de eficacia de la ejecución de gasto de ambos periodos, además de que el promedio del indicador de eficacia aplicado al Presupuesto Institucional Modificado es el que refleja la realidad del avance presupuestario para cada periodo. Por lo que analizaremos el promedio de cada periodo por separado:

- **Para el periodo 2018:** el promedio del indicador de eficacia aplicado a las metas presupuestarias por función de este periodo refleja un 0.59 como resultado, lo que se interpreta como una ejecución presupuestal muy por debajo de lo programado, es decir, podemos interpretar este índice monetariamente como si por cada un (1) sol (S/.) disponible para el logro de la meta presupuestaria dentro de la función, solo se ha ejecutado 0.59 soles,



siendo esto un factor sumamente perjudicial para la gestión y para la ejecución presupuestaria, lo que a corto y largo plazo resultara en consecuencias negativas en la población beneficiaria, debido a la baja capacidad de gasto que se refleja en este periodo.

- **Para el periodo 2019:** para este periodo se observa que el promedio del indicador de eficacia aplicado a las metas presupuestarias por función, presenta un incremento notable respecto al periodo anterior ya que como resultado del índice de eficacia este refleja un 0.83 lo que indica que la ejecución presupuestal de las metas incluidas en cada función, aun no logra ejecutarse en su totalidad respecto a lo programado, sin embargo presenta una mejora considerable sobre el periodo anterior, lo que es positivo para la entidad y la gestión, ya que se logró disponer y ejecutar mayores recursos para el logro de las metas respectivas, lo que conlleva al beneficio de la población del distrito de San Antón.

4.1.3 Respecto al objetivo específico 3

PROPONER LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN BASE A LA R.C. N° 149 2016 PARA MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS EN EL MANEJO Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO

Para desarrollar el objetivo específico 3, se proponen los siguientes lineamientos basados en la Resolución de Contraloría N° 149 – 2016 – CG, en tal sentido se plantea las siguientes pautas para una correcta implementación del control interno en las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Antón.



La resolución de contraloría plantea la implementación del sistema de control interno en 3 fases:

Fase de planificación. El desarrollo de esta fase permite que el titular de la entidad y sus principales funcionarios se comprometan formalmente a implementar el SCI; así como a obtener información relevante sobre su estado situacional, que le permite identificar las brechas y desarrollar actividades para el cierre de las mismas por cada componente del SCI esta fase comprende las etapas siguientes:

Etapa I – Acciones preliminares

Constituyen las actividades de formalización del compromiso institucional para la implementación del SCI, las cuales se describen a continuación:

- **Actividad 1 - Suscribir acta de compromiso:** El titular y la alta dirección de la entidad suscriben el acta de compromiso, en el que manifiestan la necesidad e importancia de implementar el SCI y de conformar el comité.
- **Actividad 2 - Conformar el comité de Control Interno:** A partir de la suscripción del acta de compromiso, se constituye el comité mediante resolución suscrita por el titular de la entidad, responsable de promover, orientar coordinar y realizar seguimiento a las acciones para la implementación del SCI.
- **Actividad 3 - Sensibilizar y capacitar en Control Interno:** Este plan involucra también aspectos de gestión por procesos y gestión de riesgos, se elabora dentro de los noventa días calendario siguientes a la instalación del comité, y se ejecuta inmediatamente después de su aprobación por la unidad orgánica competente.



Etapa II – identificación de brechas

Comprenden las actividades preparatorias para la elaboración del diagnóstico de control interno, con la finalidad el estado situacional de implementación en la entidad, las que se describen a continuación:

- **Actividad 4 – Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI:** Es elaborado por el comité y aprobado por el titular de la entidad. Constituye un instrumento que permite a la entidad definir el curso de acción (lineamientos y procedimientos), ordenarse, prever y estimar los recursos (humanos, presupuestarios, materiales, tecnológicos, entre otros) que se requiere para el desarrollo del diagnóstico; en él se planean las actividades, tiempo de ejecución y los responsables, de acuerdo a la envergadura de la entidad.
- **Actividad 5 – Realizar el diagnóstico del SCI:** El informe de diagnóstico es el documento que contiene los resultados del estado situacional del SCI, en el cual se identifican brechas, entendidas estas como la diferencia entre el criterio (normativo y buenas practicas aplicables a la gestión) y lo planificado en los instrumentos de gestión, con la situación encontrada en la entidad respecto de los componentes del SCI.

Etapa III – Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas

Comprende la formulación de las acciones para el cierre de brechas identificadas en el diagnóstico para lo cual se considera la siguiente actividad:

- **Actividad 6 – Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI:** El plan de trabajo es el documento que define el curso de acción a seguir con la finalidad de cerrar las brechas identificadas en el



diagnóstico. Por cada brecha identificada se debe indicar las acciones para cerrarla, las cuales se registran en el plan de trabajo, consignando la unidad orgánica, funcionario o servidor público responsable; así como los recursos y plazos de inicio y fin para su implementación trazados en un cronograma de ejecución. El plan de trabajo es elaborado por el comité y aprobado por el titular de la entidad a fin de que disponga su implementación en el plazo establecido y asigne los recursos necesarios.

Fase de ejecución. El desarrollo de esta fase permite dar cumplimiento al plan de trabajo formulado por la entidad, es decir, implementar las acciones traducidas en protocolos, lineamientos, políticas por componentes de SCI, entre otros, con el fin de cerrar las brechas identificadas en la fase de planificación, comprende la etapa siguiente:

Etapa IV – Cierre de brechas

Corresponde a la ejecución de las acciones formuladas en el plan de trabajo, a fin de lograr el fortalecimiento de la gestión de la entidad, para lo cual se lleva a cabo lo siguiente:

- **Actividad 7 – Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo:** El titular de la entidad dispone la implementación del plan de trabajo en los plazos establecidos en el mismo. Cada área, dependencia o unidad orgánica de la entidad cumple con implementar las acciones asignadas de acuerdo a su competencia, incorporando estas actividades a sus planes operativos. El comité en coordinación con los equipos de trabajo conformados por este, realiza el seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo.



Fase de evaluación. La evaluación es permanente y acompaña la evolución de las fases de planificación y ejecución, con la finalidad de retroalimentar el proceso de implementación para la mejora continua del SCI de la entidad, comprende la etapa siguiente:

Etapa V – Reportes de evaluación y mejora continua

Comprende a las actividades enfocadas a viabilizar la evaluación periódica de la implementación del SCI, así como su mejora continua y difusión de los logros alcanzados al interior de la entidad, las cuales se describen a continuación:

- **Actividad 8 – Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI:** En la fase de planificación, el comité elabora un reporte de evaluación al término de cada una de sus etapas. En la fase de ejecución de igual manera el comité elabora reportes de evaluación trimestral de la implementación del plan de trabajo. Los reportes de ambas fases visados y suscritos por cada miembro del comité, se remiten al titular de la entidad a fin de que tome conocimiento del estado situacional y disponga de las acciones que correspondan. Asimismo se registran en el aplicativo informático Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno.
- **Actividad 9 – Elaborar un informe final:** Al término del plazo de Implementación del Sistema de Control Interno, el CCI elabora un informe final que recoja la información del proceso de implementación del SCI de la entidad. El informe final visado y suscrito por cada miembro del comité, se remite al titular de la entidad para que tome conocimiento de la implementación y garantice la continuidad del control interno en la entidad.



Asimismo se registra en el aplicativo informático Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno.

- **Actividad 10 – Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI:** Con la información obtenida de los reportes de evaluación, el comité retroalimenta de manera constante el proceso de implementación del SCI, con la finalidad de contrastar lo planificado en el proceso para la implementación del SCI con lo efectivamente realizado, a fin de que la entidad alcance el nivel de mejora continua de su SCI y afiance las fortalezas de la entidad para lograr la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de la entidad.

Aspectos a implementar para las áreas involucradas en la ejecución presupuestaria:

AMBIENTE DE CONTROL:

- Es importante que los responsables de área y los demás funcionarios se comprometan formalmente en la implementación del Control Interno, así como velar por su eficaz funcionamiento.
- Formar parte del comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del Control Interno, el cual realizará el diagnóstico de Control Interno en el Área de Planificación y presupuesto y las demás relacionadas.
- Poner en marcha charlas de sensibilización al personal de las áreas correspondientes en las cuales se explique los objetivos, las normas de Control Interno, y las políticas que han sido aprobados; y se busque que



todos los trabajadores entiendan e interioricen la importancia del Control Interno en la entidad.

- Contribuir con la implementación de un Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover la eficiencia laboral de todos los miembros que conforman las áreas involucradas con la ejecución presupuestal, y realizar un plan de difusión que incluya comunicaciones periódicas mediante las cuales se haga conocimiento y se explique los temas incluidos en el Código de Ética.
- Actualizar el MOF, ROF, POI, PEI, en relación a la implementación del sistema de control interno y sus modificaciones para el desempeño de las distintas áreas.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

- Desarrollar un plan de contingencia y administración de Riesgos con actividades que comprendan: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de los riesgos que se presenten.
- Realizar constantemente reuniones para identificar, analizar y describir; desde los distintos puntos vulnerables de trabajo de las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal, situaciones generadoras de riesgos.
- Cada dependencia formular un plan de contingencias relacionado a su respectiva área.

ACTIVIDADES DE CONTROL

- Contribuir con los mecanismos que se implementen para disminuir los riesgos y deficiencias que se presenten en las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal.



- Actualizar de acuerdo a la implementación del control interno las políticas establecidas en los manuales de procedimientos de cada puesto de las oficinas relacionadas a la ejecución presupuestal; consolidarlas para su reformulación de acuerdo con las nuevas políticas.
- Evaluar el desempeño y el perfil profesional del personal de las áreas involucradas con la ejecución presupuestal, evidenciar las evaluaciones correspondientes en informes y adoptar las medidas correctivas correspondientes según los resultados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Establecer procedimientos, con la finalidad de que se cuente con un adecuado suministro de información; para el cumplimiento de funciones y responsabilidades, y que periódicamente se solicite a los trabajadores opinión sobre los sistemas de información registrándose los reclamos y aportes para priorizar las mejoras.
- Optimizar los métodos, canales y medios usados para asegurar un eficiente flujo de información en los procesos de tesorería, contribuyendo al logro de los resultados y mejorando la gestión de los recursos.

SUPERVISIÓN

- Implementar procedimientos de autoevaluación periódicas de las actividades desarrolladas, identificando oportunidades de mejoras disponiendo medidas para desarrollarlas, con el fin de garantizar la calidad de implementación del Control Interno.
- Ejercer el autocontrol diario y reportar los problemas en las operaciones y acciones que realizan; así como propuestas de solución y mejora.



- Realizar la identificación de controles débiles e insuficientes, con el fin de orientar a la Alta Gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diaria en las oficinas relacionadas a la ejecución presupuestal.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Los resultados que se han obtenido del desarrollo del presente trabajo de investigación nos han permitido dar respuestas a las interrogantes planteadas en la formulación del problema lo cual nos sirvió para determinar la influencia del control interno en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón, como se detalla a continuación:

Contrastación de la hipótesis específica 1

LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ES DEFICIENTE E INFLUYE NEGATIVAMENTE EN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Para la contrastación de esta hipótesis se aplicó un cuestionario al personal que integra las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal, los resultados fueron como se muestra en la tabla 2, en donde se tenían preguntas cerradas de respuestas “SI” y “NO” para evaluar el nivel de conocimiento y el grado de aplicación del control interno en las respectivas áreas que forman parte de la muestra (Planificación y Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Abastecimientos) los resultados arrojaron que SI se tiene conocimiento y aplicación del sistema de control interno en un 66.43%, por otro lado un 33.57% de la muestra señaló que no tiene mayores conocimientos y no es consciente de la existencia de un sistema de control interno en la entidad o en las áreas en la que se desempeñan.



El resultado del cuestionario pareciera relativamente positivo, ya que en mayor porcentaje la muestra afirma poseer conocimientos sobre el control interno en general y que se aplica en su área de labores, sin embargo, el personal al que se le aplicó el cuestionario no viene laborando desde el periodo 2018 hasta la actualidad. Para tener conocimiento de cuantos de los funcionarios que forman parte de la muestra laboraron en los periodos analizados (2018 – 2019), se agregó una pregunta al cuestionario sobre el tiempo de permanencia en el cargo, de lo que se obtuvo que el 30.77% labora hace 3 a 6 meses, el 15.38% labora de 7 meses a 1 año, el 46.15% labora más de 1 año y solo el 7.69% labora más de 2 años, lo que sugiere que solo el 53.84% de los trabajadores de la muestra, pudieron haber laborado en uno o ambos periodos estudiados. Además de que se tiene conocimiento de que durante la transición de ambos periodos ocurrió un cambio de gestión de la municipalidad, como resultado de las Elecciones Regionales y Municipales 2018, que generó un cambio masivo de personal. Por lo que se deduce que para el periodo 2018 el nivel de conocimiento sobre el control interno y su implementación se reduciría drásticamente.

Para evaluar la incidencia que tiene este nivel de conocimiento del control interno y su implementación en relación a la ejecución presupuestal, se analizó el avance presupuestario de ambos periodos según el reporte del portal de Consulta Amigable del Ministerio de economía y Finanzas, en donde se aprecia que para el periodo 2018 se tuvo una ejecución presupuestal de solamente el 66.1%, a diferencia del periodo 2019 donde se alcanza un 90.9% de ejecución presupuestal.

De ambos análisis se desprende que a diferencia del periodo 2019, para el periodo 2018 el personal contaba con un bajo nivel de conocimientos sobre el sistema de control interno y su implementación en la entidad, factor que resulta en



un control interno deficiente en general, lo que resulto en un nivel de ejecución presupuestal muy por debajo de lo programado para el periodo, que es perjudicial para la entidad y el logro de metas y objetivos de la misma. En consecuencia, SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 que se planteó para esta investigación.

Contrastación de la hipótesis específica 2

EL CONTROL INTERNO TIENE INCIDENCIA DIRECTA EN EL LOGRO DE METAS PRESUPUESTARIAS

Para contrastar la segunda hipótesis específica se realizó un análisis y evaluación del cumplimiento de metas presupuestarias agrupadas en las diferentes funciones (clasificador funcional programático) de la entidad, según tabla 5 y tabla 6, haciendo aplicación del Indicador de Eficacia de Gasto (IEG) a cada función de la entidad para ambos periodos (2018 – 2019).

Todo el análisis realizado a ambos periodos resulto en la tabla 7 que es la comparación del indicador de eficacia en las metas por función para los periodos 2018 y 2019 del cual daremos relevancia al índice de eficacia respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) por incluir este todas las modificaciones presupuestales que representan el total del periodo, en esta aplicación del indicador de eficacia se obtiene un promedio de 0.59 para el periodo 2018, que señala que por cada un (1) sol que se tenía para el logro de las metas presupuestarias que forman parte de cada función, solo se logró ejecutar 0.59 soles, es decir hubo no hubo capacidad de gasto en este periodo, lo que perjudica al logro de metas y objetivos de la entidad, a diferencia del periodo 2019 en donde se alcanzó un indicador de eficacia de 0.83, que si bien tampoco logra ejecutar el total



del presupuesto designado para la metas respectivas, es mucho mayor el avance presupuestal respecto al periodo anterior.

Habiendo evidenciado, en los resultados para el objetivo específico 1, que en el periodo 2018 los funcionarios que se desempeñan en las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal tienen un muy bajo conocimiento sobre el Sistema de Control Interno y su implementación en la entidad, podemos afirmar que este factor incide negativamente en el logro de metas presupuestales para el periodo 2018 en donde la ejecución presupuestal para cada función de la entidad está por debajo de lo programado. Razón por la que se afirma que el control interno tiene incidencia directa en el logro de metas presupuestarias, por lo tanto LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 2 QUEDA ACEPTADA.

4.2 DISCUSIÓN

4.2.1 Para el objetivo específico 1

ANALIZAR LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Según los resultados obtenidos, el control interno deficiente influye negativamente en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón, en tal sentido se confirma lo planteado por:

(Benavente, 2018), en su trabajo de investigación titulado “Procesos de control interno en la ejecución presupuestal de obras en la municipalidad provincial de Puno en el periodo 2015-2016”, en la primera parte de sus conclusiones menciona que Las políticas utilizadas por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Puno está constituido de forma que el nivel de desarrollo, organización y vigencia del sistema de Control Interno en la



Municipalidad Provincia de Puno, se encuentran con procedimientos débiles, los mismos que aún no han sido implementados ni puestos en funcionamiento; conforme a la estructura del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución de Contraloría General N° 302-2006 –CG de fecha 03 de noviembre del 2006 de tal forma que el trabajo que se realiza en la ejecución presupuestal de obras sea efectiva. En vista que en las oficinas y unidades orgánicas encargadas de la ejecución de gastos, quienes son las que verifican todas las operaciones, de acuerdo las normas técnicas y según la documentación que sustente el gasto; no existe personal idóneo y capacitado que aplique las Normas de Control Interno; pues se ha observado que no se realiza el trabajo de Control Previo, y creen que es la Oficina de Control Institucional quien es la responsable de hacerlo y dejan pasar con total negligencia e indiferencia las irregularidades, ya que no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; en consecuencia no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos, por tanto es escasa la incidencia del Control Interno durante la ejecución de gastos.

(Apaza, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Evaluación de control interno y su incidencia en la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de Asillo, periodos 2015 – 2016” concluye que en los periodos analizados existe una deficiencia e incapacidad de gasto del presupuesto debido a la falta de la implementación de un adecuado sistema de control interno. Textualmente en la tercera parte de sus conclusiones indica: se ha demostrado las causas de la evaluación de control interno, los cuales son: resistencia y desconocimiento de algunos funcionarios y servidores a la evaluación de Control Interno; falta de capacitación a los funcionarios y servidores y personal calificado en la materia; poca importancia por parte de la gestión a la implementación del sistema de Control



Interno y falta de disponibilidad de recursos presupuestales para su implementación.

4.2.2 Para el objetivo específico 2

DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL LOGRO DE METAS PRESUPUESTARIAS

De acuerdo a los resultados obtenidos, se establece que la aplicación de un adecuado sistema de control interno o la ausencia del mismo, incide directamente en el logro de metas presupuestarias de la Municipalidad Distrital de San Antón, por lo tanto este resultado coincide con:

(Calsín, 2019), en su trabajo de investigación titulado “Evaluación de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas del Gobierno Regional de Puno, Periodos 2016 – 2017” menciona lo siguiente en sus conclusiones: El grado de cumplimiento de las metas presupuestarias en términos de eficacia son menores en algunos casos, la evaluación de metas presupuestarias para el periodo 2016 es de la siguiente manera: el PIM destinado para la función transportes fue de S/141,758,261.00, siendo su ejecución presupuestaria de S/82,357,273.00 y en cumplimiento según el indicador de eficacia de 0.5810 de lo programado. Para la función salud se tiene un PIM aprobado de S/321, 267,862.00, siendo su ejecución presupuestaria de S/307, 609,958.00 y cumpliendo un indicador de eficacia de 0.9575. Para la función educación se tiene un PIM aprobado de S/822,702,883.00, siendo su ejecución S/792,790,215.00 con un cumplimiento según el indicador de eficacia de 0.9636 de lo programado, demostrándose en ambos periodos que no se pudo ejecutar el presupuesto al 100% teniendo una deficiente capacidad de gasto que influye negativamente en el cumplimiento de metas presupuestarias.



(Musaja, 2017), como resultado del desarrollo de su trabajo de investigación titulado “Sistema de control interno y su influencia en el proceso de contratación de obras de la municipalidad provincial de Chucuito - Juli, periodos 2015 – 2016” concluye en lo siguiente: En cuanto al cumplimiento de metas del proceso de contratación de obras y conocimiento del sistema de control interno en la sub gerencia de logística y patrimonio se presentan desconocimiento e incumplimiento en la metas, según la elaboración de sus cuadros, nos muestra que existe una inadecuada programación del Plan Anual de Contrataciones – PAC respecto a obras en la entidad puesto que el 83% de trabajadores considera que “NO” se cumple con lo programado, en el Cuadro 28 se muestra que el 83% de trabajadores considera que con una adecuada aplicación del sistema de control interno, el gasto del presupuesto en obras sería menor, y un 27% considera que “NO” necesariamente, de ello se concluye que el gasto sería menor, puesto que se evitarían las ampliaciones de plazo solicitadas por las empresas contratistas o consorcios. Por lo tanto el sistema de control interno es deficiente en las contrataciones de obras lo cual incide desfavorablemente en la ejecución de obras.

V. CONCLUSIONES

Habiendo expuesto, analizado e interpretado los resultados y contrastado las hipótesis planteadas, llegamos a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: En cuanto a la influencia del control interno en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón, se concluye que la implementación del control interno y el conocimiento de los funcionarios sobre este, está directamente relacionado a la ejecución presupuestal. Como se pudo comprobar en el periodo 2018 el nivel de conocimiento del personal sobre el control interno y su implementación era deficiente lo que resulto en un nivel de ejecución presupuestal muy por debajo de lo programado para el periodo, que solo representa el 66.1% del total programado, a diferencia del periodo 2019, en donde los funcionarios en su mayoría, representado por un 66.43%, afirmaron poseer conocimientos sobre el control interno y su aplicación, por lo que el efecto de este factor se plasmó en la ejecución presupuestal que alcanzo un porcentaje significativamente mayor respecto al periodo anterior, logrando un 90.9% de lo programado para dicho periodo.

SEGUNDA: Sobre el logro de metas presupuestarias, estas se analizaron por la función a la que pertenecían, habiéndoles aplicado el indicador de eficacia implementado por la Dirección General de Presupuesto Público, bajo este análisis se afirma que el logro de metas presupuestarias de la entidad está relacionada al control interno, debido a que en el periodo 2018 se evidencio un sistema de control interno deficiente lo que ocasiono un indicador de eficacia bajo (0.59 de 1.00), que indicaba un nivel crítico de ejecución del presupuestal respecto a lo programado para ese periodo, a diferencia del periodo 2019 donde se observa un mayor



porcentaje respecto de la implementación del control interno y esto se refleja en un indicador de eficacia positivo, en relación al periodo anterior, en el logro de metas presupuestaria (0.83 de 1.00).

TERCERA: Una vez comprobada la importancia del control interno en materia de ejecución presupuestal, llegamos a la conclusión de que es imperativa la aplicación de la normativa correspondiente al respecto de la implementación del control interno en las entidades del estado, siendo la municipalidad Distrital de San Antón una entidad perteneciente al sistema público, para que la misma pueda gozar de un sistema de control interno en base a la normativa, con lineamientos adecuados a las necesidades de la entidad.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Para el logro de un mejor Control Interno en la ejecución presupuestal, los funcionarios responsables de las áreas relacionadas al mismo, deben formular un plan estratégico de Control Interno para los procedimientos de ejecución presupuestal, el cual incluya los aspectos de: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y la supervisión; esto permitirá a estas dependencias tener un manejo adecuado del presupuesto público y asimismo tener un mejor control sobre los ingresos y gastos de la Municipalidad.

SEGUNDA: Es recomendación importante también, realizar capacitaciones y charlas de sensibilización al personal en materia de control interno y su implementación en la entidad y cada una de sus dependencias, asimismo comprometer al personal de las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal con la importancia de la implementación y aplicación de los procedimientos de Control Interno en todas sus funciones y el alcance de sus obligaciones, lo que les permitirá optimizar y mejorar la eficiencia en la gestión del presupuesto público.

TERCERA: Una vez implementado el sistema de control interno es necesaria la realización de actividades de seguimiento y supervisión continua al personal que labora en las áreas relacionadas a la ejecución presupuestal para tener una adecuada aplicación y cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema de control interno, este seguimiento permitirá identificar errores, debilidades y posibles riesgos en el área.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancco, R. El Sistema de Control Interno para la Adecuada Toma de Decisiones y la Prevención de la Corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno, 2014. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Apaza, D. Evaluación de Control Interno y su Incidencia en la Ejecución Presupuestal de la Municipalidad Distrital de Asillo, Periodos 2015 - 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Benavente, C. Proceso de Control Interno en la Ejecución Presupuestal de Obras en la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2015 - 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Calsín, B. Evaluación de la Ejecución Presupuestaria y el Cumplimiento de Metas del Gobierno Regional de Puno, Periodos 2016 - 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España.
- Contraloría. (2016). *Servicios y Herramientas del Control Gubernamental*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Delgado, L. El Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, Periodo 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Dirección Nacional de Presupuesto Público. (2020). *Clasificadores Presupuestarios*. Obtenido de www.dnpp.mef.gob.pe



- Garzón, J., & Pineda, J. (2005). *Evaluación del Sistema de Control Interno para la Sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén Boyacá*. Bogotá.
- Gestión. (2020). *¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?* Obtenido de <https://www.gestion.pe>
- Hernández, R., Fernández, c., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Interamericana Editores.
- INTOSAI. (2004). *Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público*. Budapest.
- Ley N° 27785. (2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Lima.
- Ley N° 28112. (2003). *Ley Marco de la Administración Financiera del Estado*.
- Ley N° 28411. (2004). *Ley General de Sistema Nacional de Presupuesto*. Lima.
- Ley N° 28716. (2006). *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Lima.
- Melendez, J. (2016). *Control Interno*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Ministerio de Economía y finanzas. (2019). *Glosario de Presupuesto Público*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- Musaja, A. *Sistema de Control Interno y su Influencia en el Proceso de Contratación de Obras de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Periodos 2015-2016. (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Puno, Perú.



- Parimango, L. El Control Interno y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria de Gastos en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Gran Chimú, 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Trujillo, Perú.
- Parisuaña, O. El Control Interno y su Influencia en las Actividades Relizadas por el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Taraco, Periodos 2016 - 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- RC 320-2006-CG. (2006). *Normas de Control Interno*. Lima, Lima.
- RC N° 152-98-CG. (1998). *Guías de Planeamiento y Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental y las Guías de Papeles de Trabajo y del Auditado*. Lima.
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. México.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2019). *Glosario de Términos Sobre Administración Pública*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/index.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema General: ¿El control interno influye en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018 - 2019?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la influencia del control interno en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018-2019.</p>	<p>Hipótesis General: La aplicación del control interno, influye directamente en el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antón – Azángaro - Puno, periodos 2018-2019.</p>	<p>VI: Control Interno. VD: Ejecución Presupuestal.</p>	<p>Control Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado • Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica • RC-320-2006-CG Normas de Control Interno. <p>Ejecución Presupuestal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas y objetivos según POI y PEI
<p>PE1: ¿De qué manera influye el control interno en el procedimiento de ejecución presupuestal?</p>	<p>OE1: Analizar la influencia del control interno en el procedimiento de ejecución presupuestal.</p>	<p>HE1: La aplicación del control interno es deficiente e influye negativamente en el procedimiento de ejecución presupuestal.</p>	<p>VI: Control Interno. VD: Procedimiento de Ejecución Presupuestal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuest o institucional de apertura (PIA),
<p>PE2: ¿De qué forma el control interno incide en el logro de metas presupuestarias?</p>	<p>OE2: Determinar la incidencia del control interno en el logro de metas presupuestarias.</p>	<p>HE2: El control interno tiene incidencia directa en el logro de metas presupuestarias.</p>	<p>VI: Control Interno. VD: Metas Presupuestarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuest o institucional modificado (PIM)
	<p>OE3: Proponer lineamientos y políticas de control interno en base a la R.C. N° 149 - 2016 para mejorar el cumplimiento de metas en el manejo y ejecución del presupuesto público.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución presupuestal ingresos y gastos según portal MEF • Evaluación presupuestaria 2018 – 2019



ANEXO 2: Cuestionario Sobre Control Interno

Este cuestionario tiene fines académicos de investigación para reunir información para la investigación titulada: “EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANTÓN – AZÁNGARO - PUNO, PERIODOS 2018 - 2019”, Para lo cual se le solicita que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la alternativa que considere correcta.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
	SÍ	NO
1. ¿Tiene usted conocimiento del sistema de control interno?		
2. ¿En esta entidad se ha implementado el control interno?		
3. ¿En el área que se desempeña se ha implementado el control interno?		
4. ¿Cree usted que existe un "ambiente de control interno" en su área?		
5. ¿En su área se utilizan herramientas relacionadas al control interno?		
6. ¿Existe en la entidad una adecuada segregación de funciones?		
7. ¿Se utilizan técnicas e instrumentos que permitan a las adquisiciones una mejor valorización?		
8. En la Entidad, ¿se cumplen las metas y objetivos establecidos?		
9. Para el pago de remuneraciones a los funcionarios, ¿se realiza control sobre el cumplimiento de sus funciones?		
10. El personal que se desempeña en su área, ¿cuenta con las competencias exigidas en el perfil del cargo?		
11. ¿Se realizan reuniones frecuentes con la alta dirección para la coordinación y toma de decisiones?		
12. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en su actual cargo? (Marque una de las opciones)		
De 3 a 6 meses	()	
De 7 meses a 1 año	()	
Más de 1 año	()	
Más de 2 años	()	