

**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE  
MADRE DE DIOS**

**FACULTAD DE ECOTURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TESIS**

**“EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y SU INFLUENCIA  
EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE  
DE DIOS, 2019”**

**TESIS PRESENTADO POR:**

MAMANI ORBES, Ana Lucia

ROQUE HUANCA, Leonid Vladimir

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE CONTADOR PÚBLICO**

**ASESORA:**

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

**CO- ASESOR:**

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

**PUERTO MALDONADO – 2021**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE  
MADRE DE DIOS**

**FACULTAD DE ECOTURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TESIS**

**“EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y SU INFLUENCIA  
EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE  
DE DIOS, 2019”**

**PRESENTADO POR:**

MAMANI ORBES, Ana Lucia

ROQUE HUANCA, Leonid Vladimir

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE CONTADOR PÚBLICO**

**ASESORA:**

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

**CO- ASESOR:**

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

**PUERTO MALDONADO – 2021**

## DEDICATORIA

A Dios

A nuestros Padres y Familiares por su apoyo permanente e incondicional a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros amigos que nos han apoyado siempre, por sus palabras de aliento y presión que permitieron por la constancia lleguemos a estas instancias.

A nuestros profesores que desempeñaron papeles tan importantes a lo largo de todo este tiempo, ya que nos enseñaron a comprometernos mutuamente en dar sentido a los diversos desafíos que enfrentamos y por brindarnos aliento en esos momentos en los que parecía imposible continuar.

## AGRADECIMIENTOS

Al Todopoderoso al permitir que nuestra oportunidad ser profesionales se haya dado.

A nuestros padres por darnos soporte en los momentos más difíciles y quienes velaron por nosotros durante este arduo trabajo para convertirnos en buenos profesionales.

A nuestras amistades al permitir formar el equipo de estudios, aun después de terminar nos reuniéndonos para compartir gratos momentos.

A nuestra querida Alma Mater, institución en la que nos formamos profesionalmente.

A nuestros docentes, por otorgarnos su tiempo y enseñanzas que nos formó académica y profesionalmente.

## PRESENTACIÓN

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE ECOTURISMO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS.

DISTINGUIDOS INTEGRANTES DEL JURADO

En obediencia al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad, con el propósito de lograr el Título Profesional de Contador Público, alcanzamos nuestro Informe de Tesis intitulado: “El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”, cumpliendo los requisitos exigidos.

Tenemos la certeza de haber contribuido al avance universitario mediante este estudio, el cual fue enriquecido con los aportes y sugerencias en el trascurso de su elaboración y presentación final.

Respetuosamente

Ana Lucia Mamani Orbes  
Leonid Vladimir Roque Huanca

## RESUMEN

El informe de tesis intitulado “El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”, cuyo objetivo fue determinar cómo es la influencia del Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019; el tipo y diseño de la investigación fue descriptiva correlacional y transversal. Se aplicó un cuestionario para cada variable, el Control Gubernamental tenía 10 ítems con una escala Likert (Nunca, A veces, Casi Siempre y Siempre); El cuestionario de Procesos Presupuestarios tenía 16 ítems, con la misma escala Likert, lo que hace un total de 26 ítems. La validez se realizó con el juicio de expertos y la Confiabilidad de la Variable Control Gubernamental mediante Alfa de Cronbach es ,827 y la Confiabilidad de la Variable Procesos Presupuestarios mediante Alfa de Cronbach es ,774 lo que nos indica que los instrumentos son de "Buena Fiabilidad".

El Control Gubernamental influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019, por cuanto el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,868 indicándonos una influencia significativa. Asimismo, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,753, indica que el 75.30% de las variaciones observadas en la variable Procesos Presupuestarios vienen a ser explicadas por los cambios de la variable Control Gubernamental.

La Supervisión influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, al haberse obtenido el coeficiente de correlación de 0,515 indicándonos una influencia significativa, siendo el coeficiente de determinación R cuadrado 0,266, lo cual indica que el 26.80% de las variaciones observadas en la variable Procesos Presupuestarios serian explicadas por las variaciones de la dimensión Supervisión.

La Vigilancia influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, al haberse obtenido en el coeficiente de correlación 0,812 indicándonos una influencia

significativa, obteniéndose en el coeficiente de determinación R cuadrado 0,659, indicando que el 65.90% de las variaciones observadas en la variable Procesos Presupuestarios serian explicadas por las variaciones de la dimensión Vigilancia.

La Verificación de los actos influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, por cuanto el coeficiente de correlación es 0,761 indicándonos una influencia significativa, obteniéndose en el coeficiente de determinación R cuadrado 0,579, indicando que el 57.90% de las variabilidades observadas en la variable Procesos Presupuestarios serian explicadas por las variaciones de la Dimensión Verificación.

**Palabras clave:**

Control Gubernamental, Procesos Presupuestarios, Supervisión, Vigilancia, Verificación, Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Evaluación

## ABSTRACT

The thesis report entitled "Government Control and its Influence on the Budgetary Processes of the National Amazonian University of Madre de Dios, 2019", whose objective was to determine how is the influence of Government Control on the Budgetary Processes of the National Amazonian University of Mother of God, 2019; the type and design of the research was descriptive, correlational and cross-sectional. A questionnaire was applied for each variable, the Government Control had 10 items with a Likert scale (Never, Sometimes, Almost Always and Always); The Budget Processes questionnaire had 16 items, with the same Likert scale, for a total of 26 items. The validity was carried out with the judgment of experts and the Reliability of the Government Control Variable using Cronbach's Alpha is .827 and the Reliability of the Budgeting Process Variable through Cronbach's Alpha is .774, which indicates that the instruments are of "Good Reliability".

Government Control significantly influences the Budgetary Processes of the National Amazonian University of Madre de Dios, 2019, since the correlation coefficient of the two variables is 0.868, indicating a significant influence. Likewise, the coefficient of determination R squared 0.753, indicates that 75.30% of the variations observed in the Budgetary Processes variable are explained by changes in the Government Control variable.

Supervision significantly influences the Budgetary Processes of the National Amazonian University of Madre de Dios, having obtained a correlation coefficient of 0.515 indicating a significant influence, being the coefficient of determination R squared 0.266, which indicates that 26.80% of the Variations observed in the Budgetary Processes variable would be explained by variations in the Supervision dimension.

Surveillance significantly influences the Budgetary Processes of the National Amazonian University of Madre de Dios, having obtained in the correlation coefficient 0.812 indicating a significant influence, obtaining in the coefficient of determination R squared 0.659, indicating that 65.90% of the variations

observed in the Budgetary Processes variable would be explained by the variations of the Surveillance dimension.

Verification of the acts significantly influences the Budgetary Processes of the National Amazonian University of Madre de Dios, since the correlation coefficient is 0.761 indicating a significant influence, obtaining in the coefficient of determination R squared 0.579, indicating that 57.90% of the variabilities observed in the Budgetary Processes variable would be explained by the variations of the Verification Dimension.

**Keywords:**

Government Control, Budgetary Processes, Supervision, Surveillance, Verification, Programming, Formulation, Approval, Execution, Evaluation.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente trabajo era determinar la influencia del Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la UNAMAD, la cual la realizamos así:

El Capítulo I contiene lo referido al problema de investigación, ofreciendo una amplia representación de la investigación, exponiendo los problemas, general y específicos, las variables y la fundamentación del trabajo.

El Capítulo II, exponemos el aspecto de las teorías estableciendo sus antecedentes, las bases teóricas y las definiciones de términos que sustentan esta investigación.

El Tercer Capítulo, desarrollamos el aspecto metodológico, el tipo y diseño, la técnica y método empleado para analizar los datos que se han obtenido, la población y muestra considerada. Así se brinda de manera evidente la forma en que la realizamos y poder lograr estos resultados pronosticados que sustentan el estudio..

El capítulo IV, enseñamos los resultados alcanzados por la aplicación de los instrumentos que han sido aplicadas a los colaboradores de la universidad, realizamos también la discusión con otros estudios análogos al tema en mención, de esta manera se obtienen las conclusiones y sus propuestas y bibliografía que sirvieron de consulta en el transcurso del estudio.

Finalmente expusimos los anexos: Matriz de Consistencia, Cuestionarios empleados (Control Gubernamental y Procesos Presupuestarios), Solicitud de autorización para realización de estudio, Solicitud y Ficha de validaciones de los instrumentos, la autorización de la Universidad, que sostienen y completan el estudio realizado.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	xi
ÍNDICE .....	12
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1. Descripción del Problema.....	19
1.2. Formulación del Problema.....	22
1.2.1. Problema General.....	22
1.2.2. Problemas Específicos .....	22
1.3. Objetivos.....	23
1.3.1. Objetivo General .....	23
1.3.2. Objetivos Específicos.....	23
1.4. Variables.....	23
1.5. Operacionalización de Variables .....	24
1.6. Hipótesis.....	25
1.6.1. Hipótesis General .....	25
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	25
1.7. Justificación.....	26
1.7.1. Conveniencia.....	26
1.7.2. Relevancia social.....	26
1.7.3. Implicancias teóricas .....	26
1.7.4. Implicancias prácticas .....	26
1.8. Consideraciones Éticas.....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO .....	28
2.1. Antecedentes de Estudio.....	28
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	28
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	34

2.2. Marco Teórico.....	37
2.2.1. El Control Gubernamental.....	37
2.2.1.1. Definición de Control Gubernamental.....	37
2.2.1.2. Problemas de cobertura del control .....	40
2.2.1.3. Tipos de control gubernamental .....	40
2.2.1.4. Clases de Control Gubernamental .....	46
2.2.1.5. Objetivos del Control Gubernamental.....	49
2.2.2. Dimensiones del control gubernamental.....	50
2.2.3. Componentes del control interno .....	53
2.2.3.5. Monitoreo.....	72
2.2.3.6. Qué puede hacer el control interno.....	79
2.2.3.7. Funciones y responsabilidades de los oficiales de control interno .	79
2.2.3.8. Responsabilidades de la gerencia y control interno.....	81
2.2.3.9. Objetivos del Control Interno.....	83
2.2.3.10. Elementos del Control Interno.....	89
2.2.3.11. Características del Control Interno .....	92
2.2.3.12. Medios Operativos de Control Interno .....	95
2.2.3.12.1. Estructura organizativa.....	95
2.2.3.12.1.1. Políticas .....	95
2.2.3.12.1.2. Procedimientos.....	96
2.2.3.12.1.3. Personal .....	96
2.2.3.12.1.4. Contabilidad .....	96
2.2.3.12.1.5. Presupuesto.....	96
2.2.3.13. Posibles problemas de un Sistema de Control Interno .....	97
2.2.3.13.1.1. Costo de control .....	97
2.2.3.13.1.2. Controles excesivos, redundantes y obsoletos.....	97
2.2.3.13.1.3. Suministro de información .....	97
2.2.3.13.1.4. Mayores controles.....	97
2.2.3.13.1.5. Exagerado énfasis en los controles .....	98
2.2.3.13.1.6. Resistencia a los controles.....	98
2.2.3.13.1.7. Influencia de los aspectos conductuales.....	98
2.2.4. Proceso de Ejecución Presupuestal .....	99
2.2.4.1. Definición de presupuesto. ....	99
2.2.3.1.1. Características de un presupuesto.....	101
2.2.3.1.2. Elementos de un presupuesto.....	104
2.2.3.1.3. Características de un presupuesto.....	104

2.2.3.1.4.	objetivos principales del presupuesto .....	104
2.2.3.1.5.	Presupuesto maestro.....	105
2.2.3.1.5.1.	Presupuestos operativos .....	106
2.2.3.1.5.2.	Presupuesto funcional.....	106
2.2.3.1.6.	Control presupuestario .....	106
2.2.3.1.6.1.	Características del Control Presupuestario .....	108
2.2.3.1.6.2.	Objetivos de control presupuestario.....	110
2.2.3.1.6.3.	Ventajas del control presupuestario.....	113
2.2.3.1.6.4.	Limitaciones del Control Presupuestario.....	116
2.2.3.1.	Presupuesto Público.....	118
2.2.3.2.	Proceso presupuestario .....	119
2.2.4.	Dimensiones del Proceso Presupuestario.....	120
2.2.5.	Problemas de presupuestación .....	122
2.2.6.	Directriz presupuestaria .....	122
2.3.	Definición de Términos.....	123
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....		127
3.1.	Tipo de estudio .....	127
3.2.	Diseño del Estudio .....	127
3.3.	Población y Muestra .....	128
3.3.1.	Población .....	128
3.3.2.	Muestra .....	128
3.4.	Métodos y Técnicas.....	129
3.5.	Tratamiento de Datos.....	130
3.5.1.	Validación y Confiabilidad de los Instrumentos .....	130
3.6.	Baremos .....	132
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		137
4.1.	PRUEBA DE NORMALIDAD.....	151
4.2.	PRUEBAS DE HIPÓTESIS .....	152
CONCLUSIONES.....		168
SUGERENCIAS .....		171
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		174
ANEXOS .....		176
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia .....		177
Anexo N° 02: Instrumentos .....		178
Cuestionario del Control Gubernamental.....		178

Cuestionario de Procesos Presupuestarios .....	179
Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio.....	180
Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento .....	181
Anexo N° 05: Ficha de Validación.....	185
Anexo N° 06: Consentimiento Informado .....	189
Anexo N° 07: Operacionalización de las Variables .....	190
Anexo N° 08: Solicitud para obtener la Relación del Personal .....	191
Anexo N° 09: Relación del Personal .....	192
Anexo N° 09: Base de Datos.....	194

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de variable Control Gubernamental.....	138
Figura 2. Distribución de dimensión: Supervisión.....	139
Figura 3. Distribución de dimensión: Vigilancia.....	140
Figura 4. Distribución de dimensión: Verificación.....	141
Figura 5. Distribución de variable: Procesos Presupuestarios.....	142
Figura 6. Distribución de dimensión: Programación.....	143
Figura 7. Distribución de dimensión: Formulación.....	144
Figura 8. Distribución de dimensión: Aprobación.....	145
Figura 9. Distribución de la dimensión: Ejecución.....	146
Figura 10. Distribución de dimensión: Evaluación.....	147
Figura 11. Variable Control Gubernamental y Variable Procesos Presupuestarios. .....	154
Figura 12. Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios.....	158
Figura 13. Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios.....	162
Figura 14. Dimensión Verificación y la Variable Procesos Presupuestarios.....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad Variable Control Gubernamental mediante Alfa de Cronbach.	131
Tabla 2. Confiabilidad de la Variable Procesos Presupuestarios mediante Alfa de Cronbach.	132
Tabla 3. Resumen de Procesamiento de Datos.	132
Tabla 4. Baremo Variable Control Gubernamental.	133
Tabla 5. Baremo Dimensión Supervisión.	133
Tabla 6. Baremo Dimensión Vigilancia.	133
Tabla 7. Baremo Dimensión Verificación.	134
Tabla 8. Baremo Variable Procesos Presupuestarios.	134
Tabla 9. Baremo Dimensión Programación.	134
Tabla 10. Baremo Dimensión Formulación.	135
Tabla 11. Baremo Variable Aprobación.	135
Tabla 12. Baremo Dimensión Ejecución.	135
Tabla 13. Baremo Dimensión Evaluación.	136
Tabla 14. Distribución de variable Control Gubernamental.	137
Tabla 15. Distribución de dimensión: Supervisión.	138
Tabla 16. Distribución de dimensión: Vigilancia.	139
Tabla 17. Distribución de dimensión: Verificación.	140
Tabla 18. Distribución de la variable Procesos Presupuestarios.	147
Tabla 19. Distribución de dimensión: Programación.	142
Tabla 20. Distribución de dimensión: Formulación.	143
Tabla 21. Distribución de dimensión: Aprobación.	144
Tabla 22. Distribución de dimensión: Ejecución.	145
Tabla 23. Distribución de dimensión: Evaluación.	147
Tabla 24. Estadísticos descriptivos de la Variable Control Gubernamental.	148
Tabla 25. Estadísticos descriptivos de la Variable Procesos Presupuestarios.	149
Tabla 26. Matriz de Correlaciones.	150
Tabla 27. Prueba de Normalidad.	151
Tabla 28. Correlación entre las variables.	152
Tabla 29. Resumen del modelo entre las dos variables.	152

Tabla 30. ANOVA entre las dos variables.....	153
Tabla 31. Coeficientes entre las dos variables.....	153
Tabla 32. Correlación entre la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios .....	156
Tabla 33. Resumen del modelo entre la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios.....	157
Tabla 34. ANOVA entre la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios.....	157
Tabla 35. Correlación entre la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios.....	160
Tabla 36. Resumen del Modelo entre la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios.....	161
Tabla 37. Anova entre la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios.....	161
Tabla 38. Correlaciones entre la Dimensión Verificación y la Variable Procesos Presupuestarios.....	164
Tabla 39. Resumen del Modelo entre la Dimensión Verificación y la Variable Procesos Presupuestarios.....	165
Tabla 40. Anova entre la Dimensión Verificación y la Variable Procesos Presupuestarios.....	165

## **CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción del Problema**

El sector gubernamental se encuentra siempre en la vida económica de diversas maneras. No hay economía de mercado en que el sector gubernamental no pretenda estar presente, directamente o en forma indirecta, entre esos componentes puede influir y orientar la economía, el progreso de los eventos vinculados a este campo (el paso del comunista sistema a una economía de mercado) implícitamente también cambió la actividad de control, la consultoría y seguros de la actividad de Instituciones públicas. El auditor interno es parte del equipo de gestión se compara con auditores externos que son ajenos a la organización. La tasación independiente función establecida por la dirección de organización para revisar el control interno sistema. La unidad debe ser independiente en términos de presupuesto, programa de trabajo, mecanismo de presentación de informes y personal adecuado y competente para poder realizar su funcionar con eficacia (Kagashe, 2008).

Hoy en día, las organizaciones han desarrollado una variedad de procesos y técnicas diseñadas para contribuir a las funciones de planificación y control. Uno de los más importantes y más utilizados de estos procesos están presupuestando. El presupuesto implica el establecimiento de metas predeterminadas, la presentación de informes de los resultados reales del desempeño y evaluación del desempeño en términos de metas predeterminadas (Geletaw, 2017).

Tradicionalmente, la elaboración de presupuestos siempre se ha considerado una forma de limitar los gastos, por lo que es una gran parte del tiempo de la gerencia se dedica a la asignación de fondos. Sin embargo, las evidencias empíricas en mundo globalizado de hoy, sugieren que el presupuesto va más allá de simplemente mostrar los ingresos esperados y gastos de proyectos. Más bien, un presupuesto protege y controla la forma en que la administración

reacciona a propuestas presentadas ante él, al mismo tiempo que se examinan los costos y beneficios presentes y futuros asociado con tal propuesta, sin embargo, para lograr esto, no debe perderse la perspectiva del entorno en que opera. Este mismo principio se aplica a la preparación de un presupuesto, de tal manera que al preparar un presupuesto, la gerencia de las empresas debe darse cuenta de que, de hecho, es parte del sistema económico y, como tal, puede influir o ser influenciado por actividades dentro del sistema económico (Lambe, 2014).

Desde hace muchos años, los presupuestos se utilizan en organizaciones públicas y privadas para establecer objetivos y controlar y ordenar la conducta de los gerentes. Dependiendo de si la institución está operando en el sector público o privado, el presupuesto se establece para cumplir con ciertos requisitos. Teniendo en cuenta el requisito de desempeño para el presupuesto, el sector privado está orientado a las ganancias, Considerando que los logros presupuestarios del sector público se evalúan en función de los servicios prestados por el organización (Fadi, 2013).

El control gubernamental tiene el propósito fundamental de monitorear, asegurar y evaluar la responsabilidad de los funcionarios en la gestión que viene realizando. Al monitorear el funcionamiento del poder público, especialmente cómo se utilizan los recursos públicos, el control gubernamental logra robustecer las rendiciones de cuentas y reducir el abuso del poder y posesiones. Las prácticas de gobernanza de muchos países también indican que el control gubernamental puede desempeñar un papel único para frenar la corrupción. Por un lado, los auditores son expertos en la detección de informes financieros fraudulentos, lo que los hace efectivos en la investigación de la corrupción subyacente. Por otro lado, Hu, 2005, Gong, 2010). Si la corrupción es un "virus" que daña la seguridad económica y la armonía social, entonces se supone que el sistema de auditoría del gobierno es el "sistema inmunológico" que detecta, resiste y elimina el virus.

Control interno constituye un proceso utilizados dentro de las organizaciones para garantizar que las operaciones sean eficientes, efectivas y estén en línea con la normatividad, así como los objetivos de política establecidos.

El control interno permite que las operaciones sean eficientes, efectivos y de acuerdo a las leyes y objetivos institucionales, protegen a las instituciones del fraude, la corrupción, el despilfarro y el abuso. Ayudan a las gestiones a medir la relación calidad-precio, evaluar el riesgo y certificar la observancia de la normatividad, reglamentos y políticas.

Los gerentes son los primeros en admitir las responsabilidades de sus labores de control. Otros, incluidos los gestores de riesgos, los inspectores y los auditores internos, también contribuyen, proporcionando asesoramiento y aseguramiento independiente, reduciendo los riesgos de toda gestión.

La gestión de riesgos de integridad ayuda a tomar decisiones, ayudando a garantizar el resultado esperado con integridad, debiendo tratarse de una evaluación independiente y objetiva de si los recursos públicos se están administrando de manera efectiva y de conformidad con las leyes y regulaciones, con la integridad pública requerida, referida al alineamiento permanente a los valores, principios y reglas éticos comunicados para proteger, haciendo predominar los intereses públicos por arriba de los intereses particulares hacia el Estado.

Las organizaciones requieren contar con eficaces Sistemas de Control Gubernamental que ayude a lograr las metas planteadas de manera adecuada, empleando en forma correcta los recursos concedidos, lo que permite a las entidades la maximización del desempeño. Se debe considerar que un conveniente Sistema de Control no es suficiente seguridad de que no ocurran alteraciones, pero si reduce la posibilidad de que ocurra esto en la Universidad. Los procesos presupuestarios en las Universidades Públicas se caracterizan por el afianzamiento de conocimientos técnicos y técnicas operativas implementadas por la atención del Presupuesto Funcional en el Sector Público según lo dispuesto por Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y modificatorias, así mismo la directiva emitida por la DGPP y del MEF.

La UNAMAD cuenta con los ingresos apropiados: transferencias del Gobierno nacional; contando también con entradas por RDR, los cuales no vienen siendo aprovechadas en forma efectiva; cuyo resultado, impiden el desarrollo de

estrategias que garanticen el progreso de la institución. Careciendo de una certificación en la que basen tomar decisiones, que les permitan proporcionar consensos de los procesos en todas las áreas en las que se encuentran el personal administrativo, los funcionarios y sus autoridades.

Por todas esas consideraciones queremos establecer si el control gubernamental tiene influencia en los procesos presupuestarios de la UNAMAD, el interés sobre temas de control gubernamental y procesos presupuestarios lo que contribuiría a una adecuada gestión de la Universidad; debiendo darles mayor relevancia a éstos, de esta forma la universidad consiga alcanzar los objetivos previstos, así al ejecutar el presupuesto se ceñirá debidamente a la codificación presupuestal, ejecutando los presupuestos de inversiones u obras según los términos determinados en los expedientes técnicos, y evaluando las ejecuciones financieras y técnicas de las diferentes obras que se vienen desarrollando, y así evitar incoherencias en las ejecuciones de los presupuestos de gastos en inversión y esta se realice de manera eficiente y eficaz.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo es la influencia del Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

**PE<sub>1</sub>** ¿Cómo influye la Supervisión en los Procesos Presupuestarios en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

**PE<sub>2</sub>** ¿Cómo influye la Vigilancia en los Procesos Presupuestarios en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

**PE<sub>3</sub>** ¿Cómo influye la Verificación de los actos en los Procesos Presupuestarios en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo es la influencia del Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

**OE<sub>1</sub>.** Determinar cómo influye la Supervisión en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**OE<sub>2</sub>.** Determinar cómo influye la Vigilancia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**OE<sub>3</sub>.** Determinar cómo influye la Verificación de los actos en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

### 1.4. Variables

#### 1.4.1. Variable Independiente: Control Gubernamental

##### Definición Conceptual

Consiste en 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. (CGR, Normas de Control, 2019)

El control gubernamental tiene entre sus objetivos resolver el problema del inadecuado uso de los recursos y fondos públicos. Para conseguirlo, aplica auditorías y otros servicios de control a las entidades del Estado. Precisamente, estos servicios son la principal arma del control de la corrupción y la inconducta funcional, las cuales son, a su vez, las mayores causantes de la “fuga” o pérdida de los recursos públicos. Por ello, resulta conveniente empezar por describir y analizar sus productos y efectos.

**Dimensiones:**

- Supervisión
- Vigilancia
- Verificación

**1.4.2. Variable Dependiente: Procesos Presupuestarios****Definición Conceptual**

El presupuesto implica varias actividades que debe realizar el centro de presupuesto y hay colaboradores que contribuyen en los procesos de presupuestación y control, cuyo propósito del proceso de presupuesto es implementar las políticas formuladas por la gerencia y los recursos necesarios para lograr un objetivo específico, los cuales deben siempre ser completamente sucesivo debido a las siguientes factores o dimensiones, como está escrito en Lucey (2002)

**Dimensiones:**

- Programación
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución
- Evaluación

**1.5. Operacionalización de Variables**

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
<b>Variable Independiente</b>  <b>Control Gubernamental</b>	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento</li> <li>• Actividades de Control</li> </ul>	1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi Siempre 4 = Siempre
	Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones Preventivas</li> <li>• Minimización de riesgos</li> <li>• Capacitación del Personal</li> </ul>	
	Verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Recomendaciones</li> </ul>	

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
<b>Variable Dependiente</b> <b>Procesos Presupuestarios</b>	Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos Institucionales</li> <li>Demanda de Gastos</li> </ul>	1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi Siempre 4 = Siempre
	Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Presupuestal</li> <li>Metas Presupuestarias</li> </ul>	
	Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación del PIA</li> </ul>	
	Ejecución y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de ingresos y gastos</li> <li>Ejecución de Metas Presupuestarias</li> </ul>	
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de Metas</li> <li>Logro de Objetivos</li> </ul>	

## 1.6. Hipótesis

### 1.6.1. Hipótesis General

**HG** El Control Gubernamental influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

**HG<sub>o</sub>** El Control Gubernamental no influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

### 1.6.2. Hipótesis Específicas

**HE<sub>1</sub>** La Supervisión influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**HE<sub>2</sub>** La Vigilancia influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**HE<sub>3</sub>** La Verificación de los actos influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

## **1.7. Justificación**

### **1.7.1. Conveniencia**

El estudio es beneficioso por cuanto nos permitirá saber la actual situación del Control Gubernamental y los Procesos Presupuestarios de la Universidad, sirviendo como referencia en posteriores estudios que se ejecutaran según el método propuesto.

### **1.7.2. Relevancia social**

El conveniente control gubernamental llevaría a obtener las metas y objetivos institucionales, en cumplimiento de la misión comisionada. El adecuado Proceso Presupuestario, permitirá lograr los objetivos estratégicos institucionales determinados, lo que nos motivó a ejecutar el estudio que nos permitió presentar propuestas de mejoras al respecto.

### **1.7.3. Implicancias teóricas**

Vimos la necesidad de conocer los fundamentos teóricos del control gubernamental y los procesos presupuestarios, y si estos afectan al cumplimiento de metas en la Universidad. Esta investigación pretende ser una herramienta que faculte una apropiadamente tomar decisiones en la universidad, esto sería posible con la información y los resultados que se obtengan al culminar la investigación.

### **1.7.4. Implicancias prácticas**

Al desarrollar esta investigación se podrá establecer si el Control Gubernamental tiene influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad, verificándose las diversas acciones que se efectúan en la institución, situación que permitiría el reforzamiento de los componentes positivos, sustituyendo los componentes nocivos mediante acciones concretas.

### **1.8. Consideraciones Éticas**

En el desarrollo del estudio respetamos en todo momento las reglas éticas, comunicando el objeto de la investigación a todos los participantes de la Universidad, lo que nos permitió disponer con todos los recursos requeridos para realizar las entrevistas, mantendremos en total discreción y en el anónimo a quienes llenaron los cuestionarios, por cuanto el estudio sólo tuvo intenciones académicas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de Estudio

Para el presente trabajo se ha revisado diversos estudios relacionados a los temas de nuestra investigación que vienen a constituir los antecedentes de estudio, las cuales presentaremos a continuación, mencionando las conclusiones a las cuales arribaron.

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Deressa D. (2018) realizó el estudio *“El Impacto del Presupuesto y el Presupuesto Sistema de Control sobre la Eficacia del Público Organizaciones: (Caso de East Wollega Zone Oficinas de Finanzas y Desarrollo Económico)”*. cuyo objetivo general era evaluar el impacto del presupuesto y el control presupuestario Sistema de efectividad de los organismos públicos en el caso de Finanzas y Economía de las Oficinas de desarrollo de East Wollega Zone. Esta investigación se realizó para determinar el impacto del presupuesto y los controles presupuestarios en eficacia de las organizaciones públicas en el caso de las Oficinas de Finanzas y Desarrollo Económico en Zona de East Wollega. La muestra lo constituyeron tres oficinas utilizando muestreo por parte del investigador en función de su accesibilidad tanto en términos de distancia como de financiación. Del total de 150 cuestionarios distribuidos a los encuestados de la muestra, 144 cuestionarios fueron recopilados y analizados mediante el SPSS v21. Se utilizaron estadísticas descriptivas para determinar el presupuesto y los controles presupuestarios sobre la eficacia de las Oficinas de Finanzas y Desarrollo Económico en East Wollega Zone. Las diversas variables bajo controles presupuestarios como planificación presupuestaria, seguimiento y control presupuestario, evaluación presupuestaria y presupuesto participativo se examinaron individualmente y se evaluó y evaluó su media comparada en base a la escala Likert de

cuestionarios de 1 a 5 puntos y analizada usando porcentajes. Las preguntas de investigación relevantes planteadas anteriormente se han examinado a la luz de las respuestas obtenidas de los encuestados sobre la existencia y práctica del control presupuestario en Oriente, Oficinas de Desarrollo Económico y Finanzas de la Zona de Wollega, como puede verse en las respuestas a cuestiones relacionadas con elementos de controles presupuestarios como planificación presupuestaria, presupuesto seguimiento y control, evaluación presupuestaria y participación presupuestaria, hay poca práctica de la técnica del control presupuestario en las áreas de Finanzas y Desarrollo Económico - Zona Este de Wollega, con respecto a la planificación presupuestaria, los responsables del presupuesto no utilizan su presupuesto aprobado en base a sus planes y también existe el problema de hacer coincidir el plan presupuestario con el presupuesto en la organización. Basado en las respuestas a los cuestionarios obtenidos de los encuestados sobre el presupuesto monitoreo y control nuevamente, no hay reuniones de presupuesto regular para revisar el desempeño en la organización. No existe una buena evaluación del desempeño presupuestario y los responsables del presupuesto dan menos atención a la participación presupuestaria en la organización.

Simón J. (2017) en la investigación "*Administración de la Ley de Gestión de las Finanzas Públicas de 2009 en la Administración Provincial del Noroeste de Sudáfrica*" cuyos objetivos fueron: determinar a partir de la literatura disponible la naturaleza y el alcance de los funcionarios de la finanza pública; analizar el motivo de la introducción de lineamientos específicos para la gestión financiera a través de la PFMA; examinar cómo la administración o implementación de la gestión financiera pública está alineada con la PFMA en los diversos departamentos de la administración provincial del Noroeste; y analizar la economía, certeza y eficacia y de la administración de PFMA en la administración provincial del Noroeste. Concluyendo que, se examinaron la administración de las finanzas estatal, la reforma de la gestión financiera, la importancia de la rendición de cuentas en la administración estatal, los requisitos de una gestión financiera eficaz, las debilidades de la administración estatal modernizada en el sistema de administración financiera

y las barreras al progreso. Se examinaron enfoques para transformar los modos centralizados de control, el mandato constitucional en términos de gestión financiera, así como la contabilidad gubernamental y el seguimiento del desempeño financiero. Se tomó nota de los controles financieros público, las estructuras de auditorías internas de la administración provincial en Noroeste y las funciones de la Comisión de Administración Pública. Se mencionó la coordinación entre los comités de cartera y permanentes y los mecanismos de seguimiento de la Tesorería Provincial del Noroeste y las estrategias de intervención a corto y largo plazo. Se tabularon los resultados de las leyes de gestión de las finanzas públicas relacionadas con la presentación de informes y una tabla comparativa de diez años de opiniones de auditoría de varios departamentos provinciales. Se ilustró una tabla resumida y un gráfico que indica el cambio en las opiniones de auditoría, así como el cambio en las opiniones de auditoría con el tiempo. Se proporcionaron varios detalles de calificación de las opiniones de auditoría, auditoría interna en la lucha contra el fraude, así como hallazgos de auditoría relacionados con otros asuntos. Se describieron los fundamentos de la auditorías de desempeños, los resultados de las auditorías de desempeños de los departamentos provinciales del Noroeste, junto con los resultados de los indicadores de buenas prácticas y los resultados de auditoría estancados. Las deficiencias en los controles internos y sus causas fundamentales y se tabularon las acciones a tomar para eliminarlos. También se tabularon las resoluciones del PPAC que no se habían implementado a tiempo para mostrar negligencia o demoras por parte de los departamentos. Debe haber planes bien formulados y gerentes y personal adecuadamente capacitados para ejecutar los planes. El personal de auditoría, tanto interno como externo, es esencial para ejecutar los controles y equilibrios de manera oportuna. El escrutinio a nivel micro y macro son esenciales para cualquier política pública y especialmente la política de las finanzas del sector estatal.

Mohammed I. (2017) en la investigación "*Efecto de la auditoría interna en el control de gastos en Área de gobierno local de Mubi North*", este estudio examina el efecto de la auditoría interna sobre control de gastos en Mubi North Local Área de gobierno. Este estudio empleó diseño de investigación de

encuestas. De la población del estudio 50 empleados fueron seleccionados como muestra para este estudio. El instrumento empleado para la recolección de datos de los participantes son el cuestionario. Los datos recopilados de los encuestados fueron analizados utilizando estadísticas de porcentaje simples y la hipótesis se probó utilizando chi-cuadrado, el hallazgo muestra auditoría interna en Mubi North LGA es muy ineficaz. Esto se debe a que la auditoría interna no se lleva a cabo de manera eficaz, la auditoría interna ha efecto significativo en el control de gastos y entre los factores militantes que afectan a la eficacia de la auditoría interna en Mubi Norte LGA, la baja calidad del personal es lo más importante factor. Por tanto, el estudio recomienda que existe el requerimiento que los directivos de LGA dar alta prioridad a la auditoría interna, poniendo en colocar estrategias que conduzcan a práctica de auditoría interna entre el personal de la LGA que, a su vez, conducirá a una control de gastos. Basado en el resumen de las principales hallazgos a los que se llegó después de analizar respuestas recibidas de los encuestados, las unidades de las auditorías internas tienen un rol relevante en el control del gasto en el Mubi Gobierno local del norte. Específicamente: la auditoría interna en Mubi North LGA es Muy ineficaz. Hay un bajo nivel de cumplimiento de directrices de gasto en Mubi North LGA. La auditoría interna tiene un efecto significativo en control de gastos en Mubi North LGA. La baja calidad del personal es lo más factor importante que milita la eficacia de auditoría interna en Mubi North LGA.

Rogulenko T. (2017) en la investigación "*Organización del control interno basada en presupuestos*" sugiere enfoques metódicos para la organización presupuestaria de control interno, determina las tareas y sub tareas de control que consisten en la construcción de un sistema eficiente para la elaboración, implementación, control y análisis de decisiones gerenciales. La organización de los centros de responsabilidad mediante Se sugiere implementar la presupuestación con miras a asegurar el trabajo estable de instituciones educativas independientes en las condiciones de su independencia parcial. El objetivo del desarrollo e implementación de un sistema presupuestario es crear un Instrumento para la organización eficiente de la gestión de la actividad de una institución y sus unidades estructurales

mediante la planificación, el control de ingresos y gastos y los análisis indicadores económicos y financieros. La dispersión y la desviación cuadrática media permiten determinar cuántos Los elementos de la muestra son mayores que la media y cuántos son más pequeños. La dispersión es una unidad de medida cuadrada: porcentaje "cuadrado", "cuadrado" dólar, rublo "cuadrado", etc. Por lo tanto, el estimador natural de la dispersión es el desviación cuadrática media que se expresa en unidades ordinarias de medida, porcentaje, dólares, rublos, etc. En eso, uno debe tener en cuenta el características de la variabilidad de los datos: Cuanto mayor sea la variabilidad de los datos, mayor será su rango, dispersión y desviación cuadrática media y mayor riesgo financiero. Cuanto más concentrados y homogéneos sean los datos, menor será su rango, dispersión y desviación cuadrática media y, por tanto, menor es el riesgo financiero. Si todos los elementos de la muestra son iguales (es decir, no hay variabilidad), el rango, la dispersión, la desviación cuadrática media y el riesgo financiero son cero, sin estimación de la variabilidad de los datos (rango, dispersión, desviación cuadrática media) puede ser negativo. La implementación de una estructura presupuestaria puede producir los siguientes resultados: motivar la planificación y el análisis de la ejecución de todos los indicadores del plan de actividad económica y financiera; proporcionar criterios de eficiencia de la actividad económica y financiera; facilitar la coordinación y comunicación dentro de la organización. Si la institución educativa hace una transición a un nuevo estatus legal, una organización autónoma, adquiere una independencia significativa para determinar las áreas de gastos presupuestarios. El establecimiento de un sistema presupuestario puede complacer los requerimientos de la institución educativa para la administración eficiente del instrumento bajo buenas decisiones independiente en el espacio financiero y económico, es posible decir que los gerentes de una organización autónoma las unidades estructurales tienen más confianza debido al sistema presupuestario implementado.

Wanjiku E. (2016) en la tesis "*Proceso Presupuestario y Desempeño Financiero de Murang'a Gobierno del Condado, Kenia*" el principal objetivo era indagar el efecto de los procesos presupuestarios en desempeño de las

finanzas de los gobernantes de Murang'a Kenia, el presupuesto es importante para las instituciones públicas a nivel mundial. Especialmente en Kenia, es crucial en apoyar el desempeño financiero de los gobiernos de los condados nacies bajo la descentralización sistema. A través de la devolución, se prevé que la formulación de políticas, los recursos públicos la gestión y el reparto de ingresos y, especialmente, a medida que los fondos transferidos se convierten en desarrollo, las comunidades deberán participar activamente para que haya una mejor focalización de recursos. La comunidad ve el éxito del gobierno a través de estos aspectos y son capaces de determinar el desempeño de un sistema político / gobierno en particular en un período determinado. En este estudio, se midió en términos de gasto por las apropiaciones, coeficiente de desarrollo / coeficiente de servicio del programa y coeficiente de capital circulante. Para asegurar a los residentes están satisfechos a través de la asignación de recursos, los gobiernos de los condados tienen el mandato de varias legislaturas (La Constitución; Ley del gobierno del condado; Ley PFM, entre otras) para formular presupuestos que aseguren la movilización y asignación efectivas de recursos y asegurar controles en uso para mejorar el desempeño financiero. El estudio investigó la influencia de los procesos presupuestarios en el desempeño de las finanzas de esa jurisdicción a través del caso de la jurisdicción de Murang'a. Los aspectos presupuestarios considerados fueron planificación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria. El estudio encontró tres aspectos tuvieron una influencia significativa en el desempeño financiero del gobierno del condado. Los documentos de política de planificación se prepararon y aprobaron según el ciclo presupuestario, pero el cumplimiento de las regulaciones establecidas, así como la inclusión de todas las partes interesadas clave, no fueron efectivas emprendido. Los aspectos de ejecución presupuestaria midieron la influencia sobre la gestión de los fondos del condado. Los resultados mostraron que la administración de las finanzas habían sido descentralizada a las oficinas; habiendo deficiencias en lo que respecta al patrocinio de tecnologías, control, supervisiones y presupuestación complementaria adecuada. Todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que la unidad de seguimiento y evaluación del

condado estaba operativa en seguimiento presupuestario. Sin embargo, la auditoría interna fue deficiente, y no se proporcionaron informes mensuales para permitir la evaluación, la retroalimentación y las acciones correctivas oportunas. Por lo tanto, los desafíos se llevan durante todo un año, lo que lleva a una fuga de recursos no controlada e influye en los niveles de desempeño del gobierno del condado. También se estableció que el gobierno del condado de Murang'a no utilizó eficazmente los gastos de capital según las consignaciones presupuestarias según más de la mitad de los encuestados. Además, la tasa de absorción del gasto no ha sido mejorada mientras que la mayoría de los encuestados no encontraron que el condado fuera financieramente solvente. Por tanto, el estudio concluye que el proceso presupuestario de planificación, ejecución, el seguimiento y la evaluación afectaron el desempeño financiero del gobierno del condado. Los resultados del análisis de regresión fortalecen aún más los hallazgos con todos los resultados que muestran importancia en el valor crítico. Los encuestados sugirieron varias estrategias clave para desarrollar el proceso de presupuestación para mejorar el desempeño financiero, se consideró que el gobierno nacional era fundamental en la financiación de proyectos y programas. Para mejorar los controles, el programa IFMIS debe mejorarse para reducir las fugas de recursos, transparencia y responsabilidad de los oficiales que implementan las actividades presupuestarias, así como monitoreo del uso de fondos en proyectos mediante la intervención de los involucrados en las tres etapas de presupuestación.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Baca A. y Palomino B. (2019), en el estudio "*Ambiente de Control Interno en la Ejecución Presupuestal del Gobierno de la Region Cusco, 2017*", tesis que permitio obtener el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Andina del Cusco, el tipo de investigación era aplicada y/o práctica, de enfoque cuantitativo, tomándose como muestra de estudio a los 10 colaboradores de la Oficina de presupuesto del Gobierno Regional Cusco, concluyendo que, el Entorno de los Controles Internos en las Ejecuciones Presupuestales del Gobierno de la Region Cusco media **REGULARMENTE**

lograndose apreciar la existencia de elementos que condicionan el rendimiento de los colaboradores de las oficinas de presupuesto, como la carencia de comprensión de la disposición de la organizacion, al agregar al personal nuevo, sin haberse evaluado adecuadamente las competencia y destrezas del puesto que va a desempeñar, sin ejecutar algun control de el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, lo cual contraviene el código de ética, asi mismo no se observo la realizacion de algun examen, permiso o consentimiento del proceso a desplegar al ejecutar el presupuesto. La probidad y valores moralistas favorecen **REGULARMENTE** la realizacion del presupuesto del Gobierno de la Region del Cusco, considerando que el instrumento aplicado a los trabajadores, demostrandose que la mitad de participante, osea 50%, conoce el Código de Ética que opera la institucion y que no se aplican la rectitud, autenticidad y eficacia en la administracion estatal; aunque algunas veces desempeñan sus obligaciones con compromiso y de manera completa. La Distribución de la Organizacion favorece **REGULARMENTE** al cumplimiento del presupuesto del Gobierno de la Region Cusco, el cual representa 60% de colaboradores de esa Oficina Regional, debido a que los altos directivos no realizan supervisiones al aprobar y actualizar el proceso presupuestario que comprenden las ejecuciones presupuestarias, los cuales deberían basarse en la eficacia y eficiencia que permita mejores condiciones para lograr el objetivo, originando que el Gobierno de la Region Cusco no logre el objetivo estratégico, ni el plan operativo anual. La competitividad Profesional en ejecutar el presupuesto considera un 50 % **REGULARMENTE**, considerando esto porque los altos carencia de comprensión de la disposición de la organizacion, al agregar al personal nuevo, sin haberse evaluado adecuadamente las competencia y destrezas del puesto que va a desempeñar y desarrollar las diversas funciones y actividades demandadas. El encargado del OCI intermedia en un 80% **REGULARMENTE** en las ejecuciones presupuestales de la Region, y se puede observar que los trabajadores estatales muestran algunas carencias, no establecen ni evalúan el rendimiento laboral, incentivando o sancionando por incumplir de las labores asignadas, sin poder brindar información que les solicitan de forma pertinente y honesta que es requerida por el OCI, tampoco

corrigen las observaciones de años pasados, lo que ocasiona inconvenientes y demoras en su exposición.

Ballarta S. (2018) en su tesis "*Estrategias para mejorar el control gubernamental interno en el Municipio del Distrito de Mariatana, 2018*" de la Universidad Norbert Wiener, fue un estudio inductivo/deductivo, concluye que, a través de la conceptualización del problema determinaron definiciones básicas adaptables, en la que predomina los controles previos, controles simultáneos y controles posteriores en el Municipio del Distrito de Mariatana y por ende basarse en los resultados de cada subcategoría y es donde se relaciona a los problemas principales como la falta de personal que mejore la atención a la población y que el control sea mejor efectuado haciendo una buena utilización de los recursos, la falta de tecnología como la maquinaria necesaria que les permita realizar obras en la comuna edil y su implicancia en la optimización de los recursos, la carencia de disponibilidad de información en el distrito. Respecto a las categorías que se conceptualizaron en base al control gubernamental interno dividiéndose en tres subcategorías como el control previo, simultáneo y posterior, esta investigación podría ampliarse al incluirse las categorías emergentes como fueron presupuesto, gestión y plan operativo institucional pues se detectó que estos puntos cumplen rol fundamental para que surjan ciertos inconvenientes en las actividades de control del municipio del distrito de Mariatana como la escasez de presupuesto y por ende la carencia de trabajadores en puestos que realizan más funciones de las que les corresponde, diseñándose nuevos requerimientos en el perfil para contratar el personal faltante que mejoren la atención a la comunidad, donde también se podría elaborar un cuestionario a los colaboradores que laboran en el municipio para que constate que los procesos no pueden ser oportunos a diferencia de la implementación de un personal adicional. Mediante un registro de información documental y posteriormente un análisis documental de aquellos registros de personal que labora, registros de las maquinarias con las que cuenta la Municipalidad y como son los informes designados por los encargados nos indica que es fundamental la contratación de personal, la adquisición de maquinaria y los mejores procedimientos para el personal encargado en el distrito.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. El Control Gubernamental**

#### **2.2.1.1. Definición de Control Gubernamental**

(Contraloría General de la República, 2016) El Control Gubernamental es un proceso integral y permanente, que consiste en: el ejercicio de las actividades de: supervisión, vigilancia y verificación; de los actos y resultados de la gestión pública, o del cumplimiento de: las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción.

(Argandoña, 2017) El Control Gubernamental consiste en la supervisión que es aplicada por un ente de jerarquía superior, en tanto que la vigilancia denota una connotación temporal aplicada a todo momento de la gestión, es decir, antes, durante y después de las operaciones que realiza la entidad.

Como bien sostiene Shack (2020), los servicios de control concurrente surgen para complementar y compensar las limitaciones a la metodología tradicional reactiva de supervisión, que canaliza la mayoría de sus servicios en el control posterior (ex post). La introducción del control concurrente como enfoque alternativo en los servicios de control ha conseguido un incremento en el uso de mecanismos preventivos y de alerta temprana, y esto se ve reflejado en mayores prestaciones de servicios de controles simultáneos que se ha registrado desde el 2017 hasta la actualidad.

El desarrollo del control concurrente permitió advertir escenarios adversos relacionados con la no observación de los procedimientos, sino también con las mediciones cuantitativas de los permitidos efectos relacionados con las restringidas labores de supervisiones de la adecuado cumplimiento del servicio contratado, como los sobre estimaciones del servicio, diferencias de los avances físicos reales y los avances físicos valorizados, etc. De esta manera, el control concurrente ha logrado subsanar esas restricciones del contexto incorporadas a las modalidades de control posterior que

obstaculizan la obtención oportuna de resultados efectivos, las que con un enfoque preventivo agregan valor a las acciones y esfuerzos de las entidades (Shack, 2020). Además, se trata de un instrumento diseñado para mitigar los riesgos residuales al reforzar el control interno, convirtiéndose en una ayuda profesional adicional para el funcionario público, pues le permite evaluar riesgos y así darle más confianza y seguridad al tomar decisiones, además de fungir como una alerta pública para el fortalecimiento del control social.

Un factor determinante para la reforma del control estatal en nuestro país fue la promulgación, en marzo del 2018, de la Ley N° 30742, Ley de Fortalecimiento de la CGR y del SNC, que posee como objetivo constituir la normatividad y disposiciones pretendidas para actualizar, optimizar y certificar el ejercicio pertinente, positivo y eficaz de los controles gubernamentales, así como mejorar sus competencias de previsión, luchando contra yodo tipo de corrupción.

Para alcanzar su cumplimiento efectivo de objetivos de la Ley N° 30742, se dispuso la implementación del control simultáneo como herramienta clave para la prevención de actos de corrupción e inconducta generalizada en las entidades públicas.

Además, se modificó el modelo de gestión, la estructura orgánica y se reasignaron funciones dentro de la institución.

La reforma del SNC también significó la desconcentración de los servicios de control y una participación más activa de los gerentes de las regiones de control; la ejecución de nuevos servicios de controles especializados para las intervenciones en las entidades; la racionalización de recursos para llevar a cabo la fusión, reasignación o modificación de funciones, reduciendo el número de unidades orgánicas por nivel organizacional, tanto en las áreas funcionales de línea como en las de asesoramiento y apoyo; así como la creación de las vicecontralorías del servicio de los Controles Gubernamentales, y de Gestiones Estratégicas y Probidad Estatal.

Esa nueva estructura orgánica propicia la prevención de la corrupción, las renovaciones de la metodología, procedimiento y las normas de los controles gubernamentales, la calidad del servicio de control y además refuerza los ámbitos de control, todo ello en el contexto de mayores relacionamientos institucionales y de mejores atenciones a los ciudadanos.

En el 2020, las mejoras de la organización tuvieron como finalidad incrementar los niveles de eficiencias y uso racional de los recursos gubernamentales para atender la demanda de control, promover el control social y fortalecer el SNC a nivel nacional, en beneficio del ciudadano que aspira legítimamente a acceder a obras y servicios públicos de calidad.

El control gubernamental tiene entre sus objetivos resolver el problema del inadecuado uso de los recursos y fondos públicos.

Para conseguirlo, aplica auditorías y otros servicios de control a las entidades del Estado. Precisamente, estos servicios son la principal arma del control de la corrupción y la inconducta funcional, las cuales son, a su vez, las mayores causantes de la “fuga” o pérdida de los recursos públicos. Por ello, resulta conveniente empezar por describir y analizar sus productos y efectos.

Los productos de los servicios de control se pueden dividir según la oportunidad del tipo de control ejercido, como se observa en el cuadro N° 4. Primero, si consideramos que los productos asociados por cada servicio deben tener un impacto disuasivo o punitivo respecto de un acto de corrupción, entonces podríamos identificar a la cobertura de estos servicios como causante de su limitado alcance para frenarla. Por otro lado, si más bien identificamos que el problema no es de cobertura, sino que los efectos de los productos de control son limitados, entonces estaríamos ante una situación de calidad insuficiente e ineficiencia. En ambos casos habría que considerar los factores internos y externos asociados con estos problemas, con el

propósito de desarrollar las bases de una reforma del control gubernamental en el Perú.

#### **2.2.1.2. Problemas de cobertura del control**

Respecto al alcance del ejercicio de control gubernamental en términos de cobertura del órgano de los controles institucionales (OCI) en todo el país, en el 2017, de los 740 OCI existentes (i.e. unidades orgánicas especializadas y encargadas de realizar el control gubernamental en una entidad pública), solo 141 tenían un jefe perteneciente a la planilla de la Contraloría General, es decir, dependía funcional y administrativamente de la entidad rectora del Sistema Nacional de Control (SNC) y no a la entidad sujeta a control.

Este dato es importante, dado que ello rompía las posibilidades de que el ejercicio de su función estuviera condicionado o sujeto al mantenimiento de la relación contractual del personal del OCI con la entidad a controlar. En otras palabras, que no hubiera incentivo para que el controlado invirtiera en su propio control.

Considerando la alta incidencia y graves efectos de la corrupción en los gobiernos subnacionales, a continuación se presenta el detalle de la cobertura de los OCI en los subnacionales antes del inicio de la reforma del Sistema Nacional de Control.

#### **2.2.1.3. Tipos de control gubernamental**

En el control gubernamental existen dos tipos: externo y el interno:

##### **2.2.1.3.1. Control Externo**

Entendido como la inspección técnica, desarrollada por diferentes entidades nacionales en materia de control.

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.

Lo ejerce la CGR u otro órgano del SNC por encargo o designación. El control externo posterior puede ser ejecutado además por SOA designada por la CGR, se realiza fundamentalmente mediante servicios de control posterior, para el CGE se podrán llevar a cabo inspecciones, verificaciones, diligencias entre otros, según normativa específica que establezca la CGR.

#### **2.2.1.3.2. Control Interno**

Los principios fundamentales del control interno tienen sus raíces en una organización bien establecida, técnicas y prácticas. Estas técnicas y prácticas pueden entenderse mejor como controlar si se ubican en el siguiente marco conceptual: los cinco componentes básicos de control interno (ambiente de control, comunicación, evaluación y gestión de riesgos, control actividades y seguimiento) y las dos actividades de apoyo (evaluación y planificación estratégica).

La ejecución de los controles internos es dinámica y las prácticas que se ajustan a circunstancias pasadas pueden necesitar para ser ajustado a medida que cambien esas circunstancias.

El control interno se refiere al plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de una organización o institución para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, y fomentar la adherencia a la gestión.

Los recursos del gobierno serán administrados, gastados o utilizados en de conformidad con la ley y los reglamentos y protegido contra pérdida o desperdicio por disposición ilegal o inadecuada para garantizar la eficiencia, economía y eficacia en las operaciones del gobierno. La responsabilidad de velar por que se

cumpla fielmente dicha política recae directamente en el titular de la entidad gubernamental en cuestión.

#### **2.2.1.3.3. Propósitos del Control Interno**

Si bien el propósito principal del control interno es fortalecer a una institución a lograr su misión, asimismo ayuda a una organización a:

- ✓ Promover operaciones ordenadas, económica, eficiente y efectivas, y producir productos de calidad y servicios coherentes con el propósito de la organización.
- ✓ Proteja los recursos contra pérdidas debidas a desperdicio, arbitrariedad, mala gestión, desaciertos y fraudes.
- ✓ Promover la obediencia de la normatividad vigente, contratos y directivas de gestión.
- ✓ Desarrollar y conservar datos económicos y de la administración íntegros y exponerlos con precisión esos datos en informes oportunos.

#### **2.2.1.3.4. Papeles Organizacionales del Control Interno**

Cada miembro de una institución tiene un papel en el sistema de control interno, que es dependiente de las personas y desarrollado por personas; guía a la gente; proporciona a las personas un medio de responsabilidad; y la gente lo lleva a cabo. Los roles individuales en el sistema varían en gran disposición en toda la organización. Muy a menudo, la posición de un individuo en la organización determina el grado de participación de esa persona.

La solidez de los sistemas de controles internos depende de la actitud de las personas hacia control y su atención a él. La dirección ejecutiva debe establecer el "tono" de la institución en materia de control interno. Si la dirección ejecutiva no establece una sólida y claramente establecida apoyo para el control interno, es muy probable que la organización en su conjunto no practique bien control interno. Del mismo modo, si los individuos responsables de

las actividades de control no están atentos a sus funciones, no será efectiva. El personal también pueden deliberadamente derrotarlo. Por ejemplo, un gerente puede anular una actividad de control, debido a limitaciones de tiempo, o dos o más empleados pueden actuar juntos en connivencia para eludir el control y "vencer al sistema". Si se pretende impedir estos escenarios, la organización debe monitorear continuamente la actividad de los empleados y enfatizar su valor.

Si bien el personal de la institución poseen el compromiso de garantizar que el sistema de control interno eficaz, la mayor parte de la responsabilidad recae en los directores de la organización.

La gerencia tiene un papel en asegurarse de que las personas que realizan el trabajo tengan las habilidades y capacidad para hacerlo, y para proporcionar a los empleados la supervisión, el seguimiento y la capacitación para asegurar razonablemente que la organización tiene la capacidad para llevar a cabo su trabajo.

El máximo ejecutivo de la organización, como director principal, tiene la responsabilidad última. La normatividad del Control considera que el alto ejecutivo está comprometido en implantar el sistema, y también de (1) constituir un sistema de control interno revisar, (2) poner a disposición de todos los empleados las políticas y directrices de gestión, y (3) Implementar educación y capacitación sobre los controles internos y las evaluaciones. En la medida en que el alto ejecutivo autorice a otros gerentes a realizar ciertas actividades, los gerentes se vuelven responsables de esas partes de los sistemas de controles internos de la organización.

La normatividad requiere además que el jefe de la organización designe a un oficial de control interno que informa a él o ella. Basándose en el conocimiento y la experiencia en materia de control, el encargado de los controles internos es un miembro fundamental del equipo de gestión que asiste al director de la institución y otros funcionarios de gestión mediante la valoración y mejora de la eficiencia del sistema. Si bien el oficial de control

interno tiene la responsabilidad de implementar y revisando los esfuerzos de la institución, los gerentes de la entidad todavía están comprometidos de la idoneidad del sistema en sus áreas de operación.

El responsable del control interno ayuda a establecer procedimientos y requisitos específicos; la efectividad de estos procedimientos y requisitos debe ser auditada por alguien que no haya sido involucrado en el proceso de ponerlos en su lugar. Por el contrario, el auditor interno de la organización está comprometido en valorar la confianza del sistema de controles internos. Este individuo tiene que ser independiente de esas acciones que se auditaran. Es el motivo principal por el cual el auditor interno no puede desempeñar adecuadamente la función de oficial de control interno.

#### **2.2.1.3.5. Control interno como proceso integral**

Son una sucesión de gestiones que suceden en el transcurso de las operaciones que realiza una institución de forma continua. Entrelazándose mejor con las acciones de una institución y se integra en su infraestructura como segmento integral de la particularidad de una institución.

Está integrado en lugar de construido, integrado con métodos de gestión de programación, organización, presupuesto, dotación de personal, implementación y seguimiento.

De esta manera, una organización evita procedimientos y costos innecesarios no agregando controles separados, sino integrando controles en las actividades operativas y de gestión (Directrices de la INTOSAI para Normas de control para el sector gubernamental).

Consisten en funciones de controles entrelazadas y se convierte en un segmento integral de cada sistema que la dirección utiliza para hacer regulaciones y orientaciones en sus procedimientos, esta característica incorporada del control interno minimiza trámites burocráticos y evita la duplicación de funciones,

creando condiciones que originen la economía y la eficacia en la entrega de servicios gubernamentales.

#### **2.2.1.3.6. El control interno es control de gestión**

La gestión utiliza controles internos para regular y orientar sus operaciones. En este sentido, los controles internos son controles de la administración, ayudando a los titulares de las instituciones estatales a lograr el resultado deseado mediante la gestión eficiente de los recursos estatales.

Como controles de gestión, el control interno requiere la intervención e involucramiento del jefe de la institución, funcionarios y personal en todos los niveles, incluidas las distintas unidades organizativas de los mismos, con la finalidad de conseguir una seguridad prudente de que el mandato de una institución y el sector los objetivos se alcanzan de manera eficiente, eficaz y económica.

#### **2.2.1.3.7. Limitaciones del control interno**

El diseño y las implementaciones de los controles internos está sujeta a ciertas limitaciones y puede solo brindan una garantía razonable, no absoluta, a la administración.

El control interno puede verse influenciado por factores externos que perturban la facultad de la organización en poder cumplir con sus mandatos y propósitos.

Entre las limitaciones del control interno se encuentran: 1) error humano (es decir, errores de juicio, negligencia, malentendidos, fatiga, distracción, colusión, abuso o anulación); 2) cambios en las políticas gubernamentales o programas; 3) limitaciones de recursos; 4) cambios organizacionales; y (5) actitud de gestión.

Los beneficios del control interno deben lograrse al menor costo. Un equilibrio realista entre las inversiones en recursos, la implementación estrategias, riesgos y ganancias probables deben ser considerados para un óptimo realización de los objetivos de los controles internos.

El control interno se puntualiza considerablemente como procesos establecido por la dirección y otras personas, delineado para proveer una seguridad prudente, respecto a lograr objetivos de acuerdo a estas condiciones:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

La primera condición aborda los propósitos organizacionales elementales de una institución, considerando el rendimiento y protección de recursos. El segundo está relacionado con la elaboración de estados financieros, así como controles relacionados con la protección de activos, el tercero con el cumplimiento de aquellas leyes y reglamentaciones inherentes a las funciones de la institución. Estos distintos pero las categorías sobrepuestas afrontan diversos requerimientos, permitiendo una orientación dirigido para complacer las necesidades espaciadas.

#### **2.2.1.4. Clases de Control Gubernamental**

El Control Gubernamental puede ser:

##### **a) Control Previo**

Es con anterioridad a la ejecución de un acto u operación de una Entidad, con el objeto de emitir un resultado. A cargo de los propios órganos de la administración y gerencia de la entidad, la Contraloría General de la República.

En esta etapa, el objetivo del control gubernamental es identificar de manera preliminar los riesgos de desempeño, corrupción o conflictos de intereses que generen perjuicio al Estado peruano antes de desarrollar una acción o un proceso. En este caso, es la Contraloría la encargada de brindar la autorización en dos casos específicos.

**b) Control Simultáneo**

Son aquellos que se realizan respecto de actos, hechos o actividades de un proceso en curso con objeto de alertar oportunamente al titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de los objetivos de la Entidad, a fin de que esta defina las acciones que correspondan para su tratamiento.

**c) Control Posterior**

Son aquellos que se realizan con el objeto de efectuar la evaluación de los actos y resultados ejecutados por las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales, se realiza fundamentalmente mediante acciones de control. A cargo de los propios órganos de administración y gerencia de la entidad, la Contraloría General de la República, el Órgano de Control Institucional de la Entidad y la Sociedad de Auditoría designada para tal fin.

Durante el control posterior, además de la Contraloría y los Órganos de Control Interno (OCI), participa un nuevo actor, los órganos de control externo. En esta etapa se realizan auditorías financieras, auditorías de cumplimiento y auditorías de desempeño. A través de la auditoría financiera se busca verificar la racionalidad de los estados financieros y presupuestales anuales de las entidades públicas.

Los servicios de control posterior pueden ser:

**a. Auditoría financiera**

Es el examen a los estados financieros de las entidades para expresar una opinión profesional o independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros.

**b. Auditoría de desempeño**

Es un examen de eficacia, eficiencia, economía y calidad de producción y la entrega de los bienes o los servicios que realizan

las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

La auditoría de desempeño tiene su propio conjunto de nomenclatura, aunque diferentes países y los académicos usan diferentes términos para describirlo. Incluyen auditoría de valor por dinero, auditoría integral, auditoría de eficiencia y auditoría operativa. Los diferentes términos hacen no implican conceptos marcadamente diferentes, ya que la mayoría de ellos encapsulan la auditoría de un naturaleza similar. Sin embargo, en los primeros días de la auditoría de desempeño, muy pocos escritores intentaron encontrar este terreno común o dilucidar lo que entienden por el concepto de auditoría (Parker, 2006, p.6). Una revisión más detallada del uso y conceptual.

La aplicación de la nomenclatura de Parker (2006) reveló que "las diferencias entre estos varios términos son insignificantes y que esencialmente se refieren a un forma común de auditoría" (p.11). En un sentido amplio, esta "forma común de auditoría" se refiere a la prudencia, la eficacia y la validez de las operaciones del sector público. Las definiciones y la aplicación conceptual de estas tres E difieren entre jurisdicciones, dependiendo en gran medida del mandato, los GA respectivos y sus interpretaciones de los mandato. Según Glynn (2007, p. 5), el punto focal de esta divergencia está en el término "eficacia". Afirmó que: "Se tiende a pensar en la efectividad en una variedad de diferentes formas; por ejemplo, rentabilidad, eficacia de la gestión, efectividad del sistema de información gerencial, y la efectividad de programas gubernamentales ". En la mayoría de los países, incluida Nueva Zelanda, la línea se traza en las políticas gubernamentales, por lo que el término "eficacia" generalmente se aplica a áreas de responsabilidad de la gestión distinta de las políticas (ibid). Adoptando la definición de economía, eficiencia y eficacia según lo

utilizado por el Despacho Nacional de Auditoría en el Reino Unido, Bourn (2007, p.57).

La auditoría de desempeño es una innovación relativamente reciente introducida en muchos países para evaluar cuestiones de eficacia y vigencia en el sector gubernamental. Es frecuente predominantemente en países democráticos como Nueva Zelanda, Estados Unidos, Australia, Reino Unido y Canadá, en respuesta al aumento de demanda. Este capítulo analiza específicamente qué causó el surgimiento internacional, y, posteriormente, el auge de la auditoría de gestión.

### **c. Auditoría de cumplimiento**

Es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida se ha observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado. Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y el buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permiten optimizar sus sistemas administrativos de gestión y de control interno.

#### **2.2.1.5. Objetivos del Control Gubernamental**

En el cumplimiento de su misión y mandatos, una institución debe lograr también objetivos generales de control interno separados pero interrelacionados, a saber:

- ✓ Resguardar los activos de la entidad;
- ✓ Comprobar la precisión y confianza de los datos registrados;
- ✓ Adherirse a las políticas de gestión;
- ✓ Cumplir con las leyes y reglamentos; y
- ✓ Asegurar procedimientos efectivas, eficientes, éticas y económicas.

## **2.2.2. Dimensiones del control gubernamental.**

### **2.2.2.1. Dimensión 1: Supervisión.**

Es la inspección de la gestión y orientación continua de una actividad por parte de empleados para ayudar a asegurar que los resultados de la actividad alcancen los objetivos establecidos. Aquellos con la responsabilidad de la supervisión deberían:

- ✓ Monitorear, revisar y aprobar, según corresponda, el trabajo de quienes realizan la actividad para acreditar que la responsabilidad se ejecute cabalmente;
- ✓ Proporcionar la orientación y la formación necesarias para ayudar a minimizar los errores y el desperdicio y para asegurar que los empleados comprendan y sigan las directivas de la gerencia; y
- ✓ Comunicar claramente los deberes y responsabilidades asignados a quienes realizan las ocupaciones.

Un ejemplo de supervisión es cuando un empleado asignado (supervisor) revisa el trabajo de otro empleado procesa una orden de compra para determinar si está preparada con precisión y completamente y ha sido debidamente autorizado. El supervisor luego firma la orden para indicar su revisión y aprobación. Sin embargo, si hay algún error, el supervisor devolverá el orden al empleado y explicar cómo completar la solicitud correctamente.

### **2.2.2.2. Dimensión 2: Vigilancia.**

Es el acto a través de la cual se siguen sucesiones de hechos de forma planeada de indagaciones o comprobaciones con la finalidad de conocer si el objetivo y la meta trazada en la institución se vienen efectuando, de ser lo contrario hacer un re direccionamiento exigiendo o buscando opciones de soluciones con el propósito de facilitar la observancia a las responsabilidades preestablecida de los funcionarios de la institución. (CGR)

Es la habilidad de observar los movimientos particulares o de grupo desde la perspectiva del administrador, el cual se llama vigilancia, el mismo que puede ser de forma discreta (sin comprensión del sujeto observado) o revelado (con comprensión del sujeto observado). La vigilancia son procesos que aseguran la eficacia de los controles internos en relación al tiempo.

Los sistemas de control interno deben ser vigilados para asegurar que operen con eficacia. El seguimiento puede consistir en revisiones de control diseñadas específicamente para garantizar la suficiencia de los componentes clave del programa, como riesgo, evaluaciones, acciones de control y mecanismos de presentación de informes.

Vigilar la seguridad de los sistemas de control también puede implicar revisiones continuas de las actividades de rutina. La mejora la eficacia de un programa de revisión periódica cuando las personas con las habilidades y la autoridad adecuadas colocados en roles clave de vigilancia.

Según Larry M. (2009) claramente, cada acción de su parte es en respuesta a que tiene monitoreó las condiciones y adoptó una respuesta de ajuste. Asimismo, los gerentes comerciales deben confiar en herramientas de monitoreo sistemático para estar al tanto de hacia dónde se dirige el negocio.

La contabilidad gerencial proporciona estas herramientas de monitoreo y establece una base lógica para realizar ajustes en las operaciones comerciales.

El seguimiento presupuestario y el análisis de variaciones deben realizarse de forma periódica de conformidad con las del cierre mensual del sistema financiero para comparar el presupuesto con el gasto de los responsables del presupuesto y finanzas que son responsables de administrar el presupuesto de los proyectos y las actividades con claridad justificación y puntos de acción. Para que los

gerentes puedan prevenir gastos excesivos o insuficientes a tiempo y tomar acciones correctivas (Yesuf A., 2015).

La Oficina Nacional de Auditoría de Australia, 2008 indicó que medir el desempeño presupuestario, las organizaciones controlan hasta qué punto las estimaciones presupuestarias coinciden con los resultados reales. Esto ayuda asegurar el control financiero e identificar dónde se requiere el cambio. Monitorear la precisión del presupuesto es la responsabilidad de todos los gerentes.

El monitoreo efectivo del desempeño presupuestario requiere que los gerentes cuenten con información relevante, información oportuna y precisa adecuada a su nivel de responsabilidad. También requiere gerentes para proporcionar retroalimentación clara y consistente de manera oportuna sobre las causas subyacentes y efectos de las variaciones presupuestarias, así como las acciones planificadas para gestionar las variaciones para las que son responsables.

### **2.2.2.3. Dimensión 3: Verificación**

La verificación es la determinación de la integridad, exactitud, autenticidad y / o validez de transacciones, eventos o información. Es una actividad de control que permite a la gerencia asegurar las actividades se realizan de acuerdo con las directivas. La gerencia debe determinar qué necesita ser verificado, basado en el riesgo para la organización si no hubiera verificación.

Los procedimientos de verificación están diseñados para verificar la existencia de activos o pasivos, o probar la confiabilidad de los registros económicos financieros y los directivos, auditores o examinadores deben estar preparados para realizar la verificación y conocer los procedimientos en los casos en que se planteen problemas sustantivos de seguridad y solidez irresoluto.

La gerencia debe comunicar y documentar claramente estas decisiones a los responsables de realizar las verificaciones. Un ejemplo de verificación es asegurarse de que se haya obtenido un precio justo obtenido en una compra y los fondos están disponibles para pagar la compra.

### **2.2.3. Componentes del control interno**

El sistema de control interno consta de funciones integradas y fabricadas una porción integral del proceso de una institución para regular y guiar sus operaciones para asegurar la consecución de los objetivos antes mencionados.

Son un sistema de controles establecido por la alta dirección, con el fin de realizar actividades de una institución gubernamental, es a través del estricto control interno sistemas que permiten salvaguardar y asegurar los activos del gobierno. Puttick y Van Esch (en Visser, 2011: 84) también definió el control interno como las políticas y procedimientos empleados por los ejecutivos de una institución para lograr sus objetivos establecidos.

La responsabilidad de los sistemas de control es identificar, mitigar, evaluar y gestionar riesgos que pueden obstaculizar el logro del objetivo de la institución de administrar de manera eficiente y económica sus recursos financieros y relacionados. Según Cahill (2006), los sistemas de control interno involucran a los controles y contrapesos administrativos que están diseñados y respaldados para garantizar que se alcancen las metas, objetivos y responsabilidades de la institución. Puede ser clasificado como preventivo (detectar riesgos antes de que ocurran), detective (detectar riesgos como ocurren) y / o correctivo (tomar medidas correctivas con riesgos después de que hayan lugar tomado).

COSO (2013) define un sistema de control interno como “un proceso iniciado por la dirección de una institución para proporcionar una

garantía de que es razonable con en cuanto a la consecución de los objetivos marcados que se relacionan con el cumplimiento, operaciones e informes”. Ciertos conceptos fundamentales se reflejan en esta definición. Según COSO (2013) un marco de control interno es:

- ✓ Dirigido a la consecución de objetivos en diferentes categorías: informes, cumplimiento y operaciones;
- ✓ Un proceso continuo de actividades y tareas;
- ✓ Ejecutado por personas, y no solo documentos de procedimientos y políticas;
- ✓ Tiene la capacidad de proporcionar una seguridad absoluta a la dirección de un institución; y
- ✓ Tiene la capacidad de adaptarse a la estructura de una institución (COSO, 2013).

Opera como la herramienta más valiosa utilizada para administrar las actividades financieras de cualquier área, oficina o departamento, la responsabilidad del control interno es identificar, mitigar y gestionar los riesgos de control que puedan obstaculizar el logro de los objetivos para administrar de manera efectiva, eficiente y económica los recursos financieros y relacionados.

Las principales funciones que realiza el control interno cubren las siguientes áreas (COSO, 2013):

- ✓ Gestionar un control (interno) financiero eficaz, eficiente y transparente medidas.
- ✓ Gestionar el control de pérdidas.
- ✓ Gestionar sistemas financieros y relacionados con las finanzas.
- ✓ Apoyo en la gestión de prevención del fraude.
- ✓ Mantener la información financiera y la gestión del conocimiento.
- ✓ Mantener los marcos de gobernanza.
- ✓ Facilitar y participar en comités, foros y órganos de control.

Los cinco (5) componentes de los controles internos, como lo sugieren las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), establecidas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) siguiendo el marco COSO, son:

#### **2.2.3.1. El ambiente de control**

que está vinculado a todos los otros elementos de los controles internos, referidos al 'Tono en la cima' que generalmente referidos a las acciones de la administración en la mejora de los procesos, la supervisión del personal clave si se quiere lograr los objetivos institucionales, el compromiso con la consideración ética y el establecimiento de programas de formación en valores.

El medio ambiente de control establece el tono de una institución, influir en la conciencia sobre el control en la gente. Los cuales deben incluir:

- ✓ La integridad;
- ✓ Valores éticos;
- ✓ Competencia de las personas de la entidad;
- ✓ Filosofía y estilo operativo de la gerencia;
- ✓ La forma en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a su gente; y
- ✓ La atención y dirección brindada por la Gerencia.

Es importante que se comprenda lo que compone el entorno de control e identifica el control que es necesario para alcanzar el objetivo de control.

Es el cimiento de los sistemas de controles internos, suministra orden y disposición, así como el clima, que influye en la calidad general de los controles internos.

Es el alcance y la cobertura de los sistemas de controles internos de la organización que impacta en su estructura y marco operativo. Integra todos los demás controles internos componentes, elementos y características para influir en la dirección y la forma de las estrategias de una organización o institución y resultados. Este componente constituye el propósito de la entidad y todas las técnicas y formas coordinadas. Estos son basados en normas.

El entorno de control es el marco general que sirve de base para los demás cuatro elementos de los controles internos. Es el alcance y la cobertura de los sistemas de controles internos de la institución que impacta en su estructura y marco operativo.

Este componente integra los demás elementos de los controles internos que influir en la dirección y la calidad de las estrategias y los resultados de una institución.

Las funciones de control están integradas, no integradas y como parte integral de los propósitos de la institución y las técnicas y formas coordinados implementado por la alta dirección y el personal para lograr el control objetivos.

Se refiere a un conjunto de políticas y procedimientos que deben seguirse en la implementación de controles internos dentro de una institución. El medio ambiente crea un estado de ánimo dentro del cual un sistema de control interno puede funcionar en todos los niveles en la institución (COSO, 2013). Esto implica integridad, valores éticos y competencia y dirección del contable. La alta gerencia junto con el contable (jefe de departamento) establecer el modus operandi con respecto al papel del control interno.

Las evaluaciones de riesgo son obligatorias y deben ser realizados y llevarse a cabo para hacer posible la gestión de riesgos para el administrador de riesgos o cualquier persona delegada para realizar esa función. Los elementos de la gestión de riesgos incluir:

- ✓ Realizar una evaluación de los riesgos asociados a las operaciones del área, oficina o departamento.
- ✓ Tomar una decisión sobre el nivel aceptable de pérdida o el grado de falla.
- ✓ Tomar una decisión sobre cómo se puede gestionar y minimizar el riesgo.
- ✓ Evaluar, monitorear y reportar de manera regular.

### **2.2.3.2. La evaluación de riesgos**

Se refiere al proceso de anticipar circunstancias que pueden ocurrir o no y proporciona las acciones necesarias para evitar que ocurran o corregirlas en caso de que se repitan. Comprende poder identificar riesgos y poder gestionarlos, tratamiento de riesgos y la respuesta, entre otros.

#### **2.2.3.2.1. Preparación para evaluar el riesgo**

La dirección debe asegurarse primero de haber identificado todos los objetivos operativos y de control en toda la organización. El objetivo de control se deriva habitualmente de los propósitos de los controles internos y se expresan en términos que manifiestan la responsabilidad de las subunidades de la institución. Por ejemplo, los siguientes dos objetivos de control se derivan de los primeros dos propósitos del control interno:

- ✓ Asegúrese de que todas las solicitudes se procesen con precisión (desde el primer propósito de control: originar procedimientos ordenados, económicos, eficaces y efectivos, y producir bienes y servicios de eficacia acordes con el propósito de la organización).
- ✓ Asegúrese de que los accesos a los registros electrónicos esté restringido al colaborador acreditado (desde el segundo propósito del control interno: salvaguardar los recursos contra

pérdidas debidas al desperdicio, abuso, mala gestión, errores y fraudes).

Estos riesgos pueden ser tanto internos (por ejemplo, error humano, fraude, averías del sistema) como externos (por ejemplo, cambios en la legislación, desastres naturales). Es esencial que los gerentes dentro de la organización identifica los riesgos asociados con sus respectivos objetivos.

#### **2.2.3.2.2. Proceso de evaluación de riesgos**

La gerencia debe evaluar cada riesgo identificado en términos de su impacto y su probabilidad de ocurrencia, como sigue:

- ✓ El impacto es el efecto que tendría un evento desfavorable en la organización si el evento iba a ocurrir. Este efecto podría ser algún tipo de daño o una oportunidad que sería perdió. Si es posible, este efecto debe cuantificarse. Como mínimo, este efecto debería ser descrito en términos que sean lo suficientemente específicos como para indicar la importancia del riesgo.
- ✓ La posibilidad de ocurrencia es la probabilidad de que suceda un suceso desfavorable si no hubo actividades de control (como se describe en la siguiente sección) para prevenir o reducir el riesgo. Se debe estimar una probabilidad de ocurrencia para cada riesgo identificado.

#### **2.2.3.2.3. Identificación de riesgo**

Se refiere a la identificación de oportunidades y amenazas a poder lograr objetivos de los controles. Identificación de riesgo implica la identificación de las áreas más relevantes donde los recursos en riesgo y la evaluación debe ser canalizada o dirigida. También determina quién es el mejor responsable de la gestión del riesgo.

#### **2.2.3.2.4. Análisis de riesgo**

Es el uso sistemático de información para identificar fuentes y estimar el alcance del riesgo. Se trata de desarrollar la comprensión del riesgo y aportación a la evaluación del riesgo y a las decisiones sobre si es necesario o no responder a los riesgos, como así como sobre cuáles son las estrategias de respuesta más adecuadas y los métodos son. Esto involucra la atención de los orígenes y principios de los riesgos.

#### **2.2.3.2.5. Evaluación de riesgo**

Es el proceso de evaluar la relevancia del riesgo y evaluar la posibilidad de que ocurran. Con la valoración de riesgos, la gerencia toma conciencia de las acciones que deben ser emprendidos y su prioridad o urgencia relativa.

Como se define en ISO 31010, "La evaluación de riesgos implica comparar diversas estimaciones de riesgo con criterios determinados cuando la situación era establecido, con la finalidad de establecer la significancia de los niveles y tipos de riesgos".

Aparte de la evaluación de riesgos, los otros elementos centrales del riesgo proceso de gestión son:

- ✓ Comunicación y consulta;
- ✓ Establecer el contexto;
- ✓ Evaluación de riesgos;
- ✓ Tratamientos de riesgos; y
- ✓ Seguimiento y revisiones.

Cabe señalar que, "La valoración del riesgo no se considera una actividad independiente y tiene que estar completamente integrado en los demás elementos del riesgo. Al igual que con todos los demás elementos del proceso de gestión, la

evaluación de riesgos no debe tomarse en aislamiento. De hecho, debe considerarse como una parte integral de procesos organizativos y toma de decisiones.

Evaluación de riesgos, junto con los otros elementos anteriores del riesgo y el proceso de gestión, considerada la base para establecer cómo esos riesgos deben ser gestionados, y poder evaluar la susceptibilidad relativa de las instituciones a incertidumbres debido a oportunidades y amenazas internas y externas.

Como componente la valoración del riesgo tiene un rol clave en la elección de la actividad del control apropiadas a realizar.

Como las condiciones globales, nacionales y operativas se encuentran en constantes cambios, la evaluación del riesgo debe ser unos procesos iterativos continuos.

Los riesgos pueden evaluarse a nivel organizativo y sectorial. La evaluación de riesgos debe cubrir no solo el riesgo de instituciones / organizaciones, sino también el riesgo para la red de organizaciones del sector de servicios, el público al que atender y las partes interesadas que están involucrados en poder lograr las metas y objetivos sectoriales.

#### **2.2.3.2.6. Evaluación del riesgo de operaciones**

Todos en la institución juegan un papel importante para garantizar el éxito evaluación de riesgos de operaciones. Las unidades encargadas de abordar los riesgos deben realizar la evaluación de sus propios riesgos. Los riesgos de operaciones son responsabilidad de las unidades operativas, por lo tanto, la evaluación de los riesgos a nivel operativo debe ser realizada por el operador unidades mismas. De igual manera, planificación,

administración y los riesgos financieros son responsabilidad de las unidades funcionales preocupado.

Ni los Auditores Internos ni ninguna otra persona que no esté involucrada en una operación particular pueden realizar la evaluación del riesgo operacional. Solo los funcionarios y empleados responsables de alcanzar objetivos en la institución, el objetivo funcional puede hacerlo. La evaluación del riesgo operacional es una responsabilidad de las unidades funcionales y operativas de una institución.

El proceso de evaluación de riesgos es una oportunidad para que dichas unidades examinar sus operaciones, establecer las áreas de los riesgos significativos y evaluar qué acciones se pueden tomar para abordar el riesgo y mejorar la validez y eficacia de los procedimientos.

La determinación de si el riesgo del sistema de gestión abordaría el riesgo en las operaciones es responsabilidad de las unidades operativas y funcionales en cuestión, es decir, los burós y oficinas, incluidas las unidades regionales y sobre el terreno y los servicios de planificación, administrativos, financieros y de gestión.

#### **2.2.3.2.7. Evaluación del riesgo de control**

La alta dirección realiza principalmente la evaluación de riesgos de control como parte de sus funciones regulares. En el curso del riesgo de control evaluación, la alta dirección identifica, analiza y evalúa controlar los riesgos que podrían tener un impacto en sus objetivos de control y forma la base para establecer cómo tienen que ser el riesgo administrado. La alta dirección debería haber identificado e iniciado medidas para modificar los riesgos de control significativos, en base a probabilidad e impacto, antes de que los Auditores Internos comiencen una auditoría.

A excepción de la planificación y priorización de las áreas de auditoría, el Auditor Interno no debe realizar una evaluación de riesgos de control. La institución debe hacer una evaluación de sus propios riesgos de control. Deben realizar identificación, examen y evaluación de aquel riesgo que puedan socavar alcanzar el objetivo de control, por ejemplo, los riesgos de que sus políticas y directrices puede que no se logre.

#### **2.2.3.2.8. Evaluación del riesgo de auditoría interna**

En consonancia con las funciones de auditoría, los auditores internos deben realizar una evaluación de su riesgo de auditoría (no riesgo en gestión) frente a sus objetivos funcionales.

La auditoría interna no debe depender de ninguna división financiera y debe informar al contable y al comité de auditoría, como tal, sus principales funciones son las siguientes:

- ✓ Brindar un servicio de investigación al contable determinando si los recursos de la institución se emplean de manera eficiente, eficaz y económicamente.
- ✓ Monitorear, evaluar e informar sobre los procedimientos de control interno en un institución pública.
- ✓ Monitorear, evaluar e informar sobre los diversos riesgos de una institución, que incluye el sistema total de control interno.
- ✓ Investigar e informar sobre el cumplimiento de los sistemas con las legislaciones, reglamentos, instrucciones y directivas.
- ✓ Siga un enfoque integral de auditoría que incluya cumplimiento y auditoría de rendimiento, así como auditoría informática y forense.
- ✓ La gerencia utiliza las auditorías internas como una herramienta para ejecutar sus funciones.

- ✓ Para verificar la exactitud de los formularios y transacciones de ingreso de datos financieros y comprobar que estos formularios se cumplieron de acuerdo con los procedimientos.
- ✓ Verificar que todas las transacciones fueron autorizadas por un funcionario delegado para realizar.
- ✓ Verificar si los gastos e ingresos se reflejan correctamente en los registros financieros de una institución pública.
- ✓ Determinar si las distintas secciones y oficinas que generan los pagos y la recaudación de ingresos siguen los procedimientos e instrucciones correctos, que se llama verificación de cumplimiento.
- ✓ Para ayudar a la sección responsable, ya que no pueden verificar todas las transacciones por la corrección. Como tal, la sección de control interno realiza la verificación diaria de transacciones, lo que se conoce como verificación continua.

El compromiso de los directivos es establecer sistemas de controles internos para controlar y salvaguardar los recursos de una institución pública, la responsabilidad de la dirección está incluida en el proceso de gestión general que implica planificar, organizar, dirigir y controlar. Aunque estas gestiones las funciones se pueden identificar claramente, no se pueden separar unas de otras.

La responsabilidad y la participación de la dirección en el control interno pueden, por tanto, no hay que exagerar, ya que todo el proceso de gestión gira en torno a ella.

Todo funcionario que trabaje de acuerdo con ciertos procedimientos, instrucciones o directivas, también debe contribuir al funcionamiento de los mismos adhiriéndose a los controles que se de en su lugar. Aquellos funcionarios en quienes delegó determinadas responsabilidades, deben asegurarse de que el sistema de gestión financiera y control interno se llevó a cabo dentro del área de las responsabilidades del funcionario.

### 2.2.3.3. Las actividades de control

Se refieren al conjunto de actividades que se implementan para conservar un sólido sistema de control interno, considerando:

- ✓ El costo de la actividad de control no debe exceder el costo en el que incurriría la organización si ocurrió el evento indeseable.
- ✓ La gerencia debe incorporar actividades de control en los procesos y sistemas comerciales se están diseñando procesos y sistemas. Agregar actividades de control después del desarrollo de un proceso o sistema es generalmente más costoso.
- ✓ La asignación de recursos entre las actividades de control debe basarse en la importancia y probabilidad del riesgo que están previniendo o reduciendo.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan asegurarse de que se lleven a cabo las directivas de gestión. Ayudan a garantizar que sea necesario tomar acciones para abordar el riesgo para alcanzar objetivos organizacionales.

Se pueden utilizar muchas actividades de control diferentes para contrarrestar el riesgo que pueden amenazar el éxito. La mayoría de las acciones de control, sin embargo, se pueden agrupar en dos categorías: prevención y acciones de control de detección.

Los controles de prevención tienden a ser más costosos que los controles de detección. Los costos y beneficios deben ser evaluados antes de que se implementen las actividades de control. La gerencia también debe recordar que un uso excesivo de controles de prevención puede obstaculizar la productividad. Ninguna actividad de control proporciona todas las respuestas a los problemas de gestión de riesgos. En algunas situaciones, una combinación de control deben utilizarse actividades y, en otras, una actividad de control podría sustituir a otra. A continuación se describen algunas de las actividades de control más comúnmente utilizadas.

Si bien algunas de las acciones de control relacionados con la tecnología de la información (TI) son responsabilidad de personal especializado en TI, otras actividades de control de TI son responsabilidad de todos los empleados que usan computadoras en su trabajo. Por ejemplo, cualquier empleado puede utilizar:

- ✓ Herramientas de cifrado, protocolos o características similares de aplicaciones de software que protegen información confidencial o sensible de personas no autorizadas;
- ✓ Función de duplicado de seguridad y reposición de aplicaciones de software que minimizan los riesgos de pérdidas de datos;
- ✓ Software de protección antivirus; y
- ✓ Contraseñas que restringen el acceso de los usuarios a redes, datos y aplicaciones.

Las actividades de control de TI se pueden clasificar como controles generales o de aplicación. Controles generales se aplican a todos los sistemas de información computarizados: mainframe, miniordenador, red y usuario final. Los controles de la aplicación se aplican al procesamiento de datos dentro de la aplicación.

Los controles generales y de aplicación están interrelacionados. Los controles generales apoyan el funcionamiento de controles de la aplicación, y ambos tipos de controles son necesarios para garantizar que sean completos y precisos procesamiento de información.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos para abordar riesgos y lograr el mandato y los objetivos de la institución. El control es una medida que modifica un riesgo. El control incluye cualquier proceso, política, dispositivo, práctica o cualquier otra acción que tenga la intención de modificar el riesgo.

Estos son los mecanismos que la dirección establece para asegurar que se lleven a cabo políticas y directrices, incluidos los

procesos identificados para abordar los riesgos. Ocurren en todos los niveles y en todas las funciones a lo largo y en toda la institución. Son la respuesta a un riesgo diseñado para contener la incertidumbre de un resultado que se ha identificado.

Las actividades de control deben ser apropiadas, rentables, integrales, razonable y debe relacionarse directamente con los objetivos de control y el mandato de La institución. Apropiado significa que la actividad de control está en el lugar correcto y es acorde con la respuesta al riesgo, el desempeño operativo y mejoras de cumplimiento. Rentable significa que el costo de la implementación de la actividad de control no debe superar sus beneficios.

Comprensivo y razonable significa que la actividad de control se relaciona directamente a los objetivos de control, las actividades de control también deben ser factibles y debe funcionar de forma coherente con el diseño o plan.

#### **2.2.3.3.1. Respuesta al riesgo**

Determinar un riesgo y la respuesta al mismo es una parte importante la Toma de decisiones. Debido a que los riesgos son inciertos, decidir si aceptar o evitar una actividad relacionada con el riesgo puede tener importantes consecuencias para una organización.

En general, hay cuatro formas de responder eficazmente a un riesgo, en algunos casos, los riesgos se pueden transferir, tolerar o eliminar, en la mayoría de los casos, sin embargo, el riesgo tendrá que tratarse con una combinación de varias opciones en varios niveles y etapas.

- ✓ Para algunos riesgos, la mejor respuesta es transferirlos, eliminando el impacto o las consecuencias del evento de riesgo, un ejemplo de transferencia de riesgo es a través de la cobertura de

un seguro, es decir, pagando a un tercero para que corra el riesgo de otra manera.

- ✓ Tolerar un riesgo se hace cuando la capacidad de hacer algo al respecto puede ser limitado, o el costo de tomar una acción es desproporcionado para los posibles beneficios que podrían derivarse.
- ✓ La terminación del riesgo generalmente se hace eliminando la causa, ya que algunos riesgos solo pueden abordarse o limitarse a niveles aceptables niveles al terminar la actividad
- ✓ El tratamiento de riesgos implica una o más opciones para modificar los riesgos.
- ✓ Implementar esas opciones, una vez implementados, los tratamientos proporcionar o modificar los riesgos.

#### **2.2.3.3.2. Revisión del desempeño y mejora de operaciones y procesos y actividades**

Todas las unidades de la institución deben realizar revisiones de desempeño de sus operaciones. Si las evaluaciones de desempeño determinan que logros no cumplen con los objetivos o estándares establecidos, los procesos y actividades establecidos para lograr los objetivos deben tener la seguridad de determinar si se necesitan mejoras.

#### **2.2.3.3.3. Revisión de cumplimiento y mejora de operaciones, procesos y actividades**

Las operaciones, los procesos y las actividades deben revisarse periódicamente para asegurarse de que cumplen con la normativa vigente, políticas, procedimientos y otros requisitos. No es suficiente que la unidad evalúa periódicamente el nivel de su desempeño, al mismo tiempo, realice una revisión de cumplimiento.

#### **2.2.3.4. La información y la comunicación**

Son las herramientas más efectivas que se pueden utilizar para ejecutar todos los trabajos de los controles internos. Diferentes fuentes brindan a la gerencia información para orientar otros componentes. Una comunicación continua proporciona la información necesaria y da la dirección de lo que se debe hacer. Las instituciones utilizan la comunicación intrínseca para compartir información con todos los empleados dentro de su entidad mientras es extrínseca, la comunicación cumple con las expectativas de las partes interesadas externas al brindarles información.

Se refieren al proceso de obtención de información confiable y precisa y la forma en que se comunica a las partes interesadas. También implica la creación de sistemas de información, considerando los rápidos cambios tecnológicos, y los correspondientes sistemas de respaldo.

La información y la comunicación son vitales para lograr objetivos, van de la mano y atraviesan todos los demás componentes de control interno. La información relevante debe ser comunicada a través de la institución, así como a su red de organizaciones y sectores.

La información y la comunicación son vitales para lograr los cinco controles objetivos. Van de la mano y atraviesan todos los demás controles internos componentes. La información y la comunicación incluyen el sistema de registros que asegurará la transferencia de la información requerida a los empleados y gestión, al público al que sirve, a otras organizaciones de servicio público, ya su red de organizaciones y sectores que necesitan la información.

La información debe ser compartida en un formato determinado y comunicada en un un período de tiempo determinado

que permita a las partes interesadas cumplir objetivos de control y otras responsabilidades.

#### **2.2.3.4.1. Información**

La información, en el contexto del control interno, se refiere al acto de recibir o dar datos e información que necesiten los funcionarios públicos y empleados para hacer su trabajo y comprender sus roles y responsabilidades. La información incluye tanto datos generados internamente (información operativa, de gestión y relacionada con el cumplimiento) e información sobre eventos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones informada.

La gerencia requiere información para tomar decisiones efectivas, sin embargo, la información por sí sola no es suficiente; debe ser la correcta información, en un formato comprensible, lo suficientemente oportuna para ser útil. Los sistemas de información producen informes que contienen gestión e información relacionada con el cumplimiento para operar y controlar una organización. Esta información debe revelar el progreso de la organización hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

La gerencia también necesita información que le permita evaluar la eficiencia de las operaciones y para asegurar que la organización sigue leyes y reglamentos aplicables.

El registro oportuno y la clasificación adecuada de transacciones y los eventos son condiciones previas para obtener información confiable y relevante.

La información relevante debe ser identificada, capturada y comunicados en una forma y un plazo que permitan al personal llevar a cabo controles internos y otras responsabilidades. Como tal,

los sistemas de control interno y todas las transacciones y eventos significativos debe estar completamente documentado.

La información relevante debe comunicarse a toda la institución, al público al que sirve, a otras organizaciones del sector de servicios públicos, se debe comprender claramente los estándares establecidos por gestión, incluida cualquier obligación de informar a la institución.

La comunicación es el intercambio de información útil entre personas y organizaciones para apoyar decisiones y coordinar tareas. Se relaciona con el flujo libre de información relevante, completa, confiable, información correcta y oportuna arriba, abajo, a través, dentro y fuera de la organización, incluido el público al que sirven, otros servicios públicos y sectores interesados.

La comunicación es multifacética: verbal, no verbal y escrita, la comunicación verbal efectiva es bidireccional, lo que requiere que la gerencia da la bienvenida y escucha sugerencias y comentarios.

Los empleados deben sentirse lo suficientemente cómodos para compartir su conocimiento de problemas con la alta dirección que puede actuar sobre esta información.

La comunicación verbal debe respaldar, no reemplazar, lo escrito documentación de políticas y procedimientos. Todas las documentaciones escritas, ya sea una política / procedimiento oficial, un memorando o un correo electrónico, debe ser distribuida a todos los que requieran la información con el fin de realizar sus responsabilidades.

La comunicación también es multinivel: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y en toda la organización. La

comunicación eficaz informa a todos niveles de la organización y debe ser permanente.

La alta dirección es responsable de facilitar las comunicaciones y flujo de información dentro de la institución, con el público al que sirve, otras organizaciones del sector de servicios públicos

La institución y su dirección deben mantenerse al día sobre el desempeño, desarrollos, riesgos y el funcionamiento de los controles, así como otros eventos y problemas relevantes.

Las partes externas pueden proporcionar insumos que pueden tener una gran importancia e impacto en la medida en que una institución logra sus objetivos, por lo tanto, la institución también debe garantizar medios adecuados para comunicarse y obtener información de ellos.

#### **2.2.3.4.2. Responsabilidad por la transparencia**

Las organizaciones públicas son responsables de la transparencia y la rendición de cuentas por la transparencia requiere que los jefes de las instituciones establezcan mecanismos para informar a la comunidad sobre sus políticas, reglas y procedimientos; planes, programas de trabajo, proyectos, servicios y metas de desempeño / resultados esperados; y todos los demás documentos que puede clasificarse como información pública.

El concepto de responsabilidad es intrínseco al proceso de gestión, la rendición de cuentas por la transparencia no se logra proporcionando información sola. El público tiene derecho a saber si las instituciones gubernamentales están manejando fondos adecuadamente y cumpliendo con leyes y regulaciones. Necesita saber si las organizaciones, programas y servicios están logrando los propósitos de que fueron autorizados y financiados.

Así, además de brindar información, los jefes de instituciones deben también informar a sus electores sobre los resultados de esos planes y programas implementados y servicios prestados y debe garantizar acceso a dichos informes y documentos justificativos.

#### **2.2.3.5. Monitoreo**

Se refiere a las actividades de seguimiento y evaluación de estrategias y otras acciones de gestión para mejorar aún más las operaciones.

Todos los asuntos relacionados con los controles internos deben ser evaluados y seguidos, debe ser un seguimiento continuo de los procedimientos y sistemas, es a través del proceso de seguimiento que se efectúa las evaluaciones de la eficacia de un sistema actuación. El proceso de seguimiento implica una supervisión continua, que incluye otras acciones realizadas por el colaborador en el desempeño de sus cargos.

La frecuencia y el transcendencia de la evaluación dependen de la evaluación de riesgos y procedimientos de seguimiento. Una vez que los desafíos en el sistema de control han sido identificados, deben ser señaladas a la atención del personal superior (COSO, 2005: 2). El alcance de la evaluación que se lleva a cabo periódicamente variará y dependen de los riesgos que se han evaluado.

La recopilación de pruebas por parte de las auditorías puede realizarse mediante triangulación, un enfoque múltiple que puede incluir solicitudes, obtención y análisis de datos. Ningún tipo de evidencia la reunión sería suficiente. Para elevar el nivel de confianza, en al menos tres fuentes de evidencia o métodos de verificación debe obtenerse.

El monitoreo considera la efectividad colectiva de los cinco componentes de control interno. Tiene como objetivo garantizar que los

demás componentes de la el control continúe funcionando a lo largo del tiempo en relación con el logro de la objetivos de control y se modifican adecuadamente para permanecer en sintonía con cambios en objetivos, entorno, recursos y riesgos.

El seguimiento se realiza en diversos grados y circunstancias para garantizar que Los controles internos continúan aplicándose en todos los niveles y en toda la institución y el y sector, y son capaces de alcanzar los objetivos de control. Hay tres (3) formas a través de las cuales se realiza el monitoreo:

- ✓ Monitoreo continuo que está arraigado en las operaciones diarias y gestión de la organización;
- ✓ Evaluación periódica separada de la efectividad de los controles; y
- ✓ Combinación de seguimiento continuo y evaluación separada.

El seguimiento y control del proceso presupuestario es un determinante de la eficacia, una vez que los presupuestos se han implementado, necesitan ser monitoreados y controlados para garantizar la efectividad en alinear los presupuestos durante un período de tiempo definido (Horngren et al., 1997).

A pesar de los loables beneficios de la presupuestación, su preparación, implementación y ejecución deben ser controladas y monitoreados para evitar desviaciones del plan y servir como base para la revisión el presupuesto establecido. Desafío de la implementación de la preparación y factores humanos que tienden a Afectan la presupuestación necesitan ser pensados seriamente. En la elaboración de los presupuestos, la gestión debería pensar seriamente en el entorno externo, las tecnologías emergentes, la organización estructura y tamaño, así como la cultura de la organización y el entorno donde las empresas madereras operar (Frimpong, 2013).

Un enfoque profesional y transparente de la planificación presupuestaria ayudará a convencer a los inversores, bancos de

desarrollo y donantes nacionales o internacionales para poner a disposición recursos financieros si la organización implementa un seguimiento y control adecuados del proceso presupuestario. Esto se logra asegurando que el presupuesto estimado no se desvíe del resultado real con el fin de tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario (Otley y Van der Stede, 2003).

#### **2.2.3.5.1. Monitoreo continuo**

El monitoreo continuo ocurre cuando las operaciones normales y la dirección de una organización proporcionar retroalimentación sobre la eficacia del sistema de control interno. Incluye la presentación de informes, medición del desempeño y otras actividades de gestión y supervisión. Está integrado normalmente por actividades recurrentes de una institución y en todo su funcionamiento por el apoyo de unidades de servicios. Se realiza de forma regular y en tiempo real, responde dinámicamente a las condiciones cambiantes y está integrado en las operaciones de la institución.

El monitoreo continuo de los controles internos es una función de todas las unidades y de la alta dirección de una institución. Los burós y oficinas y los servicios de apoyo (es decir, planificación, finanzas y administración unidades) monitorear el desempeño de las unidades regionales y de campo dentro de sus preocupaciones funcionales. La alta dirección debe garantizar un control y equilibrio en el seguimiento por unidades operativas y servicios de apoyo.

El seguimiento de las actividades de control interno debe distinguirse al revisar las operaciones de una unidad que es una actividad de control interno realizada por la unidad operativa.

### **2.2.3.5.2. Evaluación separada**

Las evaluaciones separadas específicas cubren la evaluación periódica de la eficacia del sistema de control interno para garantizar que los controles logran los resultados deseados a través de métodos predefinidos y procedimientos. Las evaluaciones separadas son una forma de echar una nueva mirada a los controles internos centrándose directamente en la eficacia de los controles a hora o fecha específicas.

En la estructura de la institución, tiene el mandato de realizar una evaluación separada o valoración del sistema de control interno para determinar si los controles están bien diseñados y correctamente implementado. En la realización de una evaluación separada, se deberá determinar el grado de cumplimiento y evaluar la idoneidad de controles integrados en los sistemas / unidades operativos y de soporte, así como evaluar el desempeño de los programas, proyectos y actividades de la institución.

La auditoría interna es una función o actividad separada de evaluación y revisión dentro del marco general de control interno de cada servicio público organización sectorial. Distinguir, operacional y gerencial.

La auditoría interna proporciona retroalimentación sobre las prácticas y actividades de gestión del gobierno, tanto a nivel departamental / institución como horizontal. La función ayuda a promover la eficacia y eficiencia general de las operaciones gubernamentales y la transparencia en la toma de decisiones.

La auditoría interna proporciona a los jefes adjuntos seguridad en cuanto al diseño y funcionamiento de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control en sus organizaciones. Esta función de garantía es una parte importante de los esfuerzos

del gobierno para proporcionar valor y responsabilidad a los canadienses por el dinero de sus impuestos.

Los resultados de las auditorías internas ayudan a identificar problemas emergentes y hacen recomendaciones para la mejora del desempeño.

El seguimiento y la revisión incluyen la revisión por la dirección, el seguimiento y evaluación, desempeño operativo y revisiones de cumplimiento que son parte de las actividades de control. Estas son las responsabilidades diarias de unidades operativas y de apoyo, distintas de la función de auditoría interna.

El alcance y la frecuencia de la evaluación separada por la auditoría interna deben depender principalmente de los resultados de la línea de base de evaluación del sistema de control interno. La evaluación de la línea de base debe centrarse en los cinco componentes del control interno, el importancia y materialidad y riesgo de control de los procesos clave y sistemas para lograr los cinco objetivos de control, y la evaluación de los riesgos de auditoría interna.

#### **2.2.3.5.3. Combinación de seguimiento continuo y evaluación separada**

En la evaluación de la calidad de los sistemas de control interno y el desempeño, es una combinación de monitoreo continuo y la evaluación, ayudará a asegurar que el control interno mantenga su efectividad en el tiempo.

#### **2.2.3.5.4. Realización de la evaluación inicial**

La evaluación separada comienza con una comprensión de los sistema de control y si los controles se han implementado para lograr los objetivos de control, y continuar si es relevante.

Una evaluación de referencia de los controles internos proporciona un punto de partida apuntan a una realización más eficaz y eficiente de la auditoría interna, la evaluación también proporciona un punto de referencia contra el cual futuras evaluaciones o mejoras pueden ser comparadas, por lo tanto, a los efectos de preparar el plan de auditoría y la planificación

Decisiones que incluyen la naturaleza, extensión y oportunidad de la auditoría, el proceso, áreas o funciones a auditar y cantidad de tiempo y recursos que se utilizarán, los auditores internos pueden utilizar la línea de base evaluación del sistema de control interno en combinación con otras técnicas de auditoría.

La evaluación de la línea de base debe cubrir los cinco componentes del sistema de control interno que incluye la evaluación del control medio ambiente, la idoneidad de la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y seguimiento.

#### **2.2.3.5.5. Controlar la importancia y la materialidad y controlar el riesgo de procesos claves**

Después de realizar una evaluación de referencia del control interno de acuerdo con las normas, también debe considerar la materialidad y la importancia del control y controlar el riesgo de los procesos clave de los sistemas operativos y de soporte para lograr los objetivos de control.

La importancia se considera en términos de calidad. Un proceso es significativo si tiene un impacto en los objetivos de control.

La materialidad es cuantitativa y a menudo se considera en términos de valor o cantidad.

Con el propósito de planificar y priorizar áreas potenciales de auditoría, se llevará a cabo una evaluación de riesgos sobre el material identificado y controles importantes donde puede haber un alto riesgo de impacto en procesos clave de los sistemas operativos y de soporte.

#### **2.2.3.5.6. Evaluación del riesgo de auditoría interna**

Después de la evaluación de línea de base del sistema de control interno y determinación de la importancia y materialidad del control y control riesgo de los procesos clave, el Auditor Interno también debe evaluar aquellos riesgos o factores que puedan afectar la realización de la auditoría y puede tener un impacto en los resultados planificados sin descuido o incumplimiento y a pesar del ejercicio de la debida diligencia, como cambio repentino en el liderazgo político / administración, reemplazo de principales, calamidades naturales, fallos y decisiones judiciales que pueden afectar los objetivos de la auditoría.

El riesgo de auditoría interna se evalúa durante la fase de planificación de la auditoría. Los auditores internos evalúan los riesgos con el fin de abordar aquellos con alta significancia y alta probabilidad de ocurrencia y que repercutirá en la consecución de los objetivos de la auditoría. Basado sobre dicha evaluación, los Auditores Internos podrán determinar dónde enfocar sus esfuerzos de auditoría interna.

#### **2.2.3.5.7. Distinción entre seguimiento, revisión del desempeño y Revisión de cumplimiento**

Monitoreo, como quinto componente del sistema de control interno, no debe confundirse con la revisión del desempeño y el cumplimiento de operaciones realizadas por todas las unidades de la institución.

- ✓ La revisión del desempeño de las operaciones la realizan todas las organizaciones como parte de la actividad de control interno para determinar si sus logros no cumplen con los objetivos establecidos y estándares e implementar mejoras, cuando sea necesario.
- ✓ Asegurar que las operaciones se lleven a cabo de conformidad con procedimientos éticos y de calidad, leyes, regulaciones y políticas de gestión, todas las unidades también realizan una revisión de cumplimiento.
- ✓ La auditoría interna lleva a cabo una revisión de desempeño y cumplimiento, las unidades operativas y de apoyo lo hacen.

#### **2.2.3.6. Qué puede hacer el control interno**

El control interno puede ayudar a una entidad a alcanzar sus objetivos de desempeño y evitar la pérdida de recursos. Puede ayudar a garantizar informes financieros fiables y puede ayudar a garantizar que la organización cumple con las leyes y regulaciones, evitando dañar su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a una entidad a llegar a donde quiere ir y evitar trampas y sorpresas en el camino.

#### **2.2.3.7. Funciones y responsabilidades de los oficiales de control interno**

El papel de la auditoría interna es ayudar a la dirección para lograr los objetivos de la organización proporcionando una garantía objetiva e independiente y actividad de consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización a través de revisar y evaluar de forma independiente la eficacia de la gestión de riesgos, los controles, gobernanza y operaciones y proporcionando análisis objetivos y constructivos recomendaciones de mejora. La gerencia retiene el control total sobre la implementación de estas recomendaciones.

Las actividades como tal incluye la evaluación periódica de los procesos de controlar las operaciones en toda la organización. Esa responsabilidad se lleva a cabo en tres pasos distintos:

- ✓ Comprobar que el diseño del proceso de control, tal como se ha establecido y representado por la dirección, está adecuadamente diseñado en relación con el relacionado riesgo;
- ✓ Determinar, a través de pruebas de cumplimiento y otros procedimientos, que el proceso está, en de hecho, operando según lo previsto de una manera eficaz y eficiente; y
- ✓ Informar los resultados del trabajo de auditoría realizado y ofrecer recomendaciones para mejorando el proceso de control.

Se seguirá un programa integral de auditoría interna para proporcionar a la administración evaluaciones de la eficacia de los controles internos sobre contabilidad, operaciones y funciones administrativas. Se tendrán en cuenta que la actividad es siempre para realizarse con los más altos estándares de ética empresarial, integridad y tratos honestos en todas las áreas y funciones dentro de la organización y con todas las partes externas.

La autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna se establecerán en una auditoría interna, la carta que será revisada por el Director de Control Interno y aprobada por el administrador.

Es fundamental para el éxito de la auditoría interna y también para garantizar el cumplimiento de la Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, que cualquier tarea que pueda dañar la objetividad y la independencia se debe realizar cuidadosamente, tales actividades como capacitar al personal de la línea, deberes contables, proporcionar personal de apoyo en áreas operativas, y el desarrollo de sistemas, procedimientos y políticas son las responsabilidades del administrador.

### **2.2.3.8. Responsabilidades de la gerencia y control interno**

La gerencia tiene la responsabilidad de controlar las operaciones de una manera que:

- ✓ Salvaguarda los recursos;
- ✓ Asegura la exactitud y confiabilidad de los datos, la información y los informes;
- ✓ Asegura el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables;
- ✓ Promueve operaciones eficientes y efectivas; y
- ✓ Contribuye al logro de los objetivos.

El control interno es una parte integral de la gestión de operaciones. Como tal, es la responsabilidad de gestión en todos los niveles de la organización para:

- ✓ Identificar y evaluar las exposiciones relacionadas con la realización de sus operaciones;
- ✓ Especificar y establecer las políticas, estándares operativos, procedimientos, sistemas y otras disciplinas que se utilizarán para limitar los riesgos asociados con las exposiciones identificado;
- ✓ Establecer procesos de control prácticos que requieran y alienten a los empleados a realizar sus tareas de manera que logre un resultado de control positivo; y
- ✓ Mantener la idoneidad y eficacia de los procesos de control que se han establecido.

Contar con un proceso adecuado y efectivo para el control de operaciones, gerentes en todos los niveles del Departamento tienen las siguientes responsabilidades:

#### **a) Fomentar un entorno propicio para el control.**

El comportamiento y la actitud de cada gerente hacia el control influirán en las actitudes de otros empleados. El gerente que demuestra un alto nivel ético y personal estándares, integridad,

diligencia, lealtad y honor crearán un ambiente que Fomenta procesos de control adecuados y efectivos dentro de su esfera de influencia.

**b) Identificar las exposiciones a pérdidas y evaluar los riesgos involucrados en la realización de operaciones**

Cada exposición a pérdida o impedimento para la consecución de un objetivo, ya sea en el mercado o interno, debe identificarse para cada función, actividad, departamento y / o sistema en la organización. Luego, cada exposición debe evaluarse por su impacto en la organización, la probabilidad de ocurrencia y su controlabilidad en una base rentable.

**c) Establecer una infraestructura de "fundamentos empresariales"**

Compuesta de políticas, estándares operativos y de desempeño, presupuestos, planes, sistemas, procedimientos, etc., que aborda las exposiciones identificadas y las reduce a un nivel aceptable de riesgo del negocio.

**d) Establecer procesos de control prácticos (rentables)**

Que motiven, canalicen, y / o dirija a los empleados a realizar su trabajo de una manera que logre un resultado de control positivo.

**e) Establecer un programa de monitoreo continuo**

Para determinar e informar sobre la eficacia con la que los procesos de control logran su objetivo propósito.

**Responsabilidades de la dirección hacia la función de auditoría interna**

Las responsabilidades de la dirección hacia la función de auditoría interna incluyen:

- ✓ Tomar acciones de mejora para abordar las recomendaciones hechas por las OCI, de acuerdo con el cronograma de implementación acordado;
- ✓ Cuando la dirección no considere apropiada la acción de mejora, las razones por lo tanto, incluidos los riesgos aceptados, deben documentarse y abordarse en La respuesta de la dirección al informe de auditoría interna;
- ✓ Apoyar activamente la actividad de auditoría interna como herramienta ejecutiva.
- ✓ Proporcionar a los auditores internos plena cooperación para garantizar que sus responsabilidades puede lograrse de una manera eficaz y eficiente.
- ✓ Informar a los auditores internos de cualquier asunto relacionado con cambios en el alcance y operaciones de la organización.

#### **2.2.3.9. Objetivos del Control Interno**

Los objetivos se denominan cuatro pilares del sistema de control, son los básicos supuestos sobre los que se diseñan todos los sistemas de control interno. Ellos pueden ser desembalados de la siguiente manera:

1. **Políticas:** Son directivas y procedimientos formalizados emitidos a los empleados por la gestión de una institución pública que describa en detalle cómo determinadas actividades se debe realizar. Estas políticas tienen principalmente la forma de un documento escrito o manual y sirven como base para el control interno.
2. **Gestión:** La gestión de una institución pública debe tener la responsabilidad de desarrollar, diseñar e implementar sistemas de control interno aunque a menudo delegan esta responsabilidad en un funcionario responsable que debe informarles, ya que son en última instancia responsables del control interno.
3. **Seguridad razonable:** La definición intenta indicar que existen diversos elementos que impiden la implementación efectiva de un

control interno sistema, y por lo tanto, el supuesto de que, donde se aplica el control interno, no el fraude y los errores pueden ocurrir es un mito. El sistema solo prevé garantía de que se evitarán fraudes, daños, robos o errores. Estos inherentes Las limitaciones del control interno que solo permiten una seguridad razonable incluyen error humano (errores), malentendidos y anulación de la dirección, intencional errores y fraudes, así como los aspectos de costo-beneficio de controles internos específicos.

- 4. Objetivos de control:** Son los objetivos que la dirección prevé alcanzar, mediante la implementación de un sistema de control interno efectivo.

Los objetivos son los siguientes:

- ✓ Proporcionar información contable y financiera confiable.
- ✓ Debe garantizarse la validez de todas las transacciones.
- ✓ Se mantendrá la precisión del registro de las transacciones.
- ✓ Debe garantizarse la integridad del registro de las transacciones.
- ✓ Activos de la institución a salvaguardar.
- ✓ Promoción de la eficiencia
- ✓ Se fomentará la adherencia a directivas y políticas internas.
- ✓ Cumplimiento de los procedimientos, leyes, políticas y regulaciones que se asegurado.

Al desempeñar con sus mandatos y misión, una institución debe considerar y lograr también los objetivos generales separados pero interrelacionados de control interno.

Que el cargo público sea un fideicomiso público exige que un conjunto superior, se establezcan objetivos generales, un paso más allá del control interno, prácticas que prevalecen en las organizaciones del sector privado.

El control en el sector estatal tiene que ajustarse a cinco (5) objetivos generales:

- ✓ Salvaguardar activos;
- ✓ Comprobar la precisión y seguridad de los datos registrados;
- ✓ Asegurar procedimientos económicas, eficientes y efectivas;
- ✓ Cumplir con las leyes y regulaciones; y
- ✓ Cumplir con las políticas de gestión.

#### **2.2.3.9.1. Salvaguardar activos.**

Salvaguardar activos en el sector público implica el uso juicioso de fondos gubernamentales, instalaciones, incluidos documentos, registros y personal en la prestación de servicios públicos. Documentación adecuada y controles apropiados que eliminan la vulnerabilidad de activos para uso indebido, pérdida, destrucción y otros peligros.

#### **2.2.3.9.2. Verificar la precisión y confiabilidad de los datos contables.**

Esencial para el control y la toma de decisiones es la generación de información financiera creíble. Esto se puede lograr a través de la contabilidad que ha de producir información sobre el pasado de las operaciones y condiciones actuales; proporcionar una base de orientación para el futuro de las operaciones; prever el control de los actos de los organismos y funcionarios públicos en la recepción, disposición y utilización de fondos y propiedad; e informar acerca la situación financiera y las consecuencias de las actividades de las instituciones gubernamentales.

#### **2.2.3.9.3. Asegurar operaciones económicas, eficientes y efectivas.**

El servicio público requiere que se midan los productos y resultados de la institución en términos de cómo estos afectan directamente la calidad de las prestaciones del servicio público a través de operaciones económicas, eficientes y efectivas. En lo

económico, esto significa poder realizar funciones y tareas que utilizan la menor cantidad de recursos dentro de un período de tiempo específico.

Las instituciones están obligadas a actuar con prudencia y moderación en el uso de sus recursos centrándose en sus funciones básicas y priorizando sus programas, proyectos y actividades a los que favorezcan de mejor manera al logro de los objetivos de la institución, siendo eficientes, esto significa "hacer las cosas bien" teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos y dentro de un período de tiempo específico. Se trata de entregar una determinada cantidad y calidad de productos con insumos mínimos o maximizando productos con una determinada cantidad y calidad de insumos. El principio de la priorización y el aprovechamiento de los recursos se han apoyado en operaciones gubernamentales para que sean eficaces, esto significa "hacer las cosas correctas". Cada institución tiene un mandato y funciones legislados. Cada unidad operativa tiene una responsabilidad en el cumplimiento del mandato y las funciones de la institución. Pero operaciones efectivas significa que las unidades operativas pueden entregar sus principales productos finales y resultados y pueden favorecer al logro de los objetivos sectoriales en particular, y de los objetivos sociales en general.

Los procesos referidos son el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan con la organización del sector público que transforma los elementos de entrada (políticas, recursos, necesidades y expectativas de los ciudadanos, etc.) en productos / resultados (el productos y servicios) proporcionados a los ciudadanos, incentivando a las instituciones del sector estatal y del privado para lograr la excelencia en la calidad en la elaboración y / o entrega de sus bienes y servicios), que establece que "el Estado alentará a todos sectores de la economía para aspirar a una productividad óptima y mejorar calidad y reconocerán su

contribución para mejorar la calidad de vida en los integrantes, especialmente para los desfavorecidos".

Una institución tiene que prescribir los procesos mediante los cuales sus operaciones tienen que llevarse a cabo. Estos procesos y procedimientos deben integrar controles internos que sean rentables y estén destinados a prevenir esfuerzo innecesario o superpuesto, proteja las operaciones contra el desperdicio o uso ineficiente de recursos y garantizar servicios que conducirán a la logro de los productos y resultados esperados.

#### **2.2.3.9.4. Cumplir con las leyes, reglas y regulaciones.**

Se ajustan al principio básico de que los poderes y autoridades de las instituciones gubernamentales generalmente están prescritas en la ley que crea dicha oficina o agencia. Los poderes de las instituciones administrativas dependen en gran medida, si no totalmente, en las disposiciones del estatuto que crea o faculta a tales institución. La gestión y el cumplimiento operativo se encuentran entre las cosas evaluadas para evaluar la conformidad con las leyes y otras normativas y requisitos.

#### **2.2.3.9.5. Cumplir con las políticas de gestión**

Las políticas de gestión son directivas y cursos de acción dados por el jefe de la agencia o comité de gestión hacia el logro de los objetivos definidos.

Brindar orientación al personal en la correcta ejecución del trabajo de sus tareas individuales y de unidad que favorezcan colectivamente a la conquista de las metas organizacionales.

**a) Supervisión y Control.** Esto incluye la autoridad para actuar directamente siempre que una función específica sea encomendada por ley o reglamento, subordinar; dirigir el desempeño del deber; restringir la comisión de hechos; revisar,

aprobar, revertir o modificar actos y decisiones de funcionarios o unidades subordinados; determinar prioridades en la ejecución de planes y programas; y prescribir estándares, pautas, planes y programas.

**b) Supervisión administrativa.** Esto se limita a la autoridad de un departamento o su equivalente para supervisar en general las operaciones de tal agencias y garantizar que se gestionen de forma eficaz, eficiente y económicamente sin interferir con las actividades del día a día. La departamento puede exigir la presentación de informes y provocar la conducta de auditoría de gestión, evaluación e inspección del desempeño para determinar el cumplimiento de políticas, estándares y pautas; y tomar acción que pueda ser necesario para el rendimiento adecuado de las situaciones oficiales funciones, incluida la rectificación de violaciones, abusos y otras formas de mala administración. El departamento también tiene la autoridad para revisar y traspasar el presupuesto de tales agencias bajo su administración supervisión, pero es posible que no aumente ni se agregue.

**c) Adjunto.** Esto se refiere a la relación lateral entre un departamento o su equivalente y la agencia adscrita a efectos de coordinación de políticas y programas. La coordinación puede ser a través de representación en la junta de gobierno de la agencia adscrita o corporación, si lo permite el estatuto; que este último cumpla con un sistema de información periódica que reflejará el progreso de los programas y proyectos; y que el departamento o su equivalente proporcione información general políticas a través de su representante en la junta, que servirá como marco de las políticas internas de la agencia adscrita.

La supervisión y el control suele ser la relación entre un departamento y las oficinas debajo de él. La supervisión administrativa es la relación de un departamento con las agencias reguladoras bajo él. El apego es la relación de un departamento con una corporación y otras

instituciones según lo disponga la ley, estando obligado a fortalecer su supervisión sobre agencias componentes y otras entidades y corporaciones bajo su supervisión administrativa o adjunto a su departamento para asegurar que todas las reglas y regulaciones se ajustan y contribuyen efectivamente al logro de metas y objetivos del sector.

### **2.2.3.10. Elementos del Control Interno**

#### **2.2.3.10.1. Plan de organización**

El plan de organización comprende la estructura organizativa, así como la gestión y la configuración del personal que permiten la organización para llevar a cabo sus funciones. Este plan define y distribuye poderes, funciones y responsabilidades a varias unidades y particular de la institución para que las distintas partes contribuyan para la consecución de los objetivos generales. Los detalles de los roles y la distribución de funciones a las diferentes unidades se dibujan en un organigrama. La distribución de funciones puede revisarse a partir de vez en cuando para reflejar las decisiones de gestión que resultan en cambios.

La configuración típica de una institución, tanto en el funcionamiento como en el soporte unidades de servicios, permite la especialización de funciones para que operen eficientemente. Las unidades operativas están estructuradas para realizar las principales tareas o mandatos de la institución. Las unidades de servicios de apoyo brindan planificación, servicios financieros y de gestión, administrativos y otros servicios de apoyo a las unidades operativas para asegurar el funcionamiento eficiente de toda la organización.

Esto comprende la organización estructura y el complemento de personal que permiten a una organización llevar a cabo sus funciones. Este plan define y distribuye poderes, funciones y responsabilidades a varias unidades y personal en una

organización para permitir que las diversas partes cumplan los objetivos generales

#### **2.2.3.10.2. Métodos y medidas coordinados**

Los métodos y medidas coordinados pertenecen a las políticas de gestión, reglas, regulaciones y procesos que subyacen al adecuado funcionamiento de las unidades operativas y de servicios de apoyo para posibilitar la varias unidades para lograr sus objetivos funcionales.

Los métodos y medidas son los “sistemas de autorización, políticas, normas, sistemas y procedimientos contables e informes utilizados por la institución para controlar sus operaciones y recursos y permitir a los diversos unidades para cumplir con sus objetivos.

Estos incluyen sistemas y procesos de trabajo integrales a las operaciones de una institución y aplicada consistentemente por todas las unidades en el servicio público.

Estos procedimientos o actividades se implementan para lograr controlar los objetivos de salvaguardar los recursos, asegurando la precisión de datos y permitir el cumplimiento de las leyes, políticas, reglas y regulaciones.

#### **2.2.3.10.3. Proceso integral**

Proceso integral significa que los controles internos están integrados en el proceso de la organización, que permita tomar decisiones para orientar y regular sus operaciones para lograr los resultados esperados y contribuir a las metas y objetivos.

El entorno de control incluye la información suave informal y, a menudo, intangible, tales como ética, integridad, prácticas de gestión, disciplina y compromiso con la competencia.

También incluye leyes, reglas, regulaciones y políticas de gestión actualmente en vigor para apoyar la buena gobernanza y responsabilidad.

El entorno de control en el contexto del sector de servicios públicos también es sectorial y no está restringido por límites organizacionales. Por tanto, incluye el siguiente:

- ✓ Organizaciones del sector de servicios públicos que prestan servicios públicos que refieren a entidades públicas que generalmente pertenecen al gobierno y oficinas públicas y entidades privadas que prestan servicios públicos, por ejemplo, servicios públicos y proveedores de servicios y agentes de retención de impuestos;
- ✓ Constituyentes o públicos a los que servir; y
- ✓ Partes interesadas.

Por ejemplo, la organización del sector de servicios públicos del sector educativo consiste en lo siguiente: (a) escuelas - educación pública y privada; (b) centros de aprendizaje: fuentes no formales e informales de conocimientos y habilidades; y (c) el Departamento de Educación.

En cuanto a la circunscripción, los públicos a los que sirve el Departamento en el sector de la educación se clasifican en:

- ✓ Público interno, como personal docente y no docente; y
- ✓ Público externo - los estudiantes como objeto y sujeto de instrucción.

El entorno de control opera en una red multifuncional de organizaciones y sectores que pueden ayudar a la institución o que pueden tener influencia en el cumplimiento de su mandato. Incluye no solo a la institución pública interesados, sino también a otras organizaciones del sector de servicios públicos, el público al que servir

y otras partes interesadas. En efecto, coordina o convergen entidades gubernamentales y privadas. Por tanto, la gobernanza y la rendición de cuentas del Jefe de la Institución están en el sector específico y trasciende o va más allá su institución.

La gobernanza administrativa se refiere a instituciones, políticas, mecanismos y procesos que garantizan la eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y transparencia implementación de la gobernanza política y económica. Implica el sistema de la creación de redes dentro y fuera del gobierno para lograr una mejor coordinación o convergencia de la ejecución de responsabilidades.

Con el fin de lograr una mejor coordinación o convergencia de esfuerzos en la ejecución de sus responsabilidades, todas las instituciones deben desarrollar un enfoque integral en el cumplimiento de sus mandatos y misiones, incluyendo las redes necesarias dentro y fuera del gobierno.

#### **2.2.3.11. Características del Control Interno**

Según Kroon (en Visser & Erasmus, 2008: 293-294), los sistemas de control interno poseen ciertas características que contribuyen a su singularidad, estas las características son las siguientes:

- ✓ **Cronogramas:** un sistema de control interno debe detectar posibles o reales desviaciones lo suficientemente temprano, asegurando que la gerencia tome medidas correctivas a tiempo y limita los costes innecesarios (Kroon, en Visser y Erasmus, 2008: 293-294).
- ✓ **Economía:** Los sistemas de control deben ejecutarse de tal manera que el beneficio es más que el costo de implementación (Visser, 2011: 86). Aunque los sistemas de control debe garantizar el logro de objetivos de una institución, esto debe garantizar un costo mínimo y el lado menos indeseable posibles efectos.

- ✓ **Responsabilidad:** un control interno debe garantizar que el personal se mantenga responsable de sus responsabilidades y tareas asignadas. Esto se logra por aplicando los procedimientos prescritos.
- ✓ **Colocación de registros:** se debe implementar los sistemas de controles internos claramente en todo instante. Los registros deben colocarse de forma segura para que puedan accederse en el futuro.
- ✓ **Flexibilidad de los controles:** los entornos de trabajo cambiantes son inevitables, particularmente cuando la política domina el enfoque de las prestaciones de servicios en el sector gubernamental. Los controles internos están diseñados preferiblemente para adaptarse a cambios sin que ellos mismos requieran cambio, ya que los cambios de control que coincidir con los cambios administrativos y operativos tienden a crear confusión y, por lo tanto, dificulta la gestión del cambio (Visser & Erasmus, 2008: 294).
- ✓ **Identificación de la causa y acción correctiva:** los controles internos deben ser capaces de identificar el desafío para que los gerentes tomen las medidas adecuadas de acción. La gerencia puede preparar respuestas con anticipación e implementarlas cuando un control interno apunta a la causa de un evento (Visser & Erasmus, 2008: 294).
- ✓ **Adecuación y enfoque estratégico del control:** El diseño de un control debe ser de tal manera que complemente el estilo de gestión, el tamaño de la institución pública y nivel de experiencia de los empleados.

Al mismo tiempo, debe ser apropiado asegurar la consecución de objetivos y resultados de la gestión. Como tal, los gerentes no pueden controlar todo y, por tanto, es significativo que los sistemas de controles internos se centran en puntos de control estratégicos (Crous, 2003: 490).

- ✓ **Precisión:** es vital que los sistemas de controles internos produzcan información para certificar que se puedan tomar las acciones correctivas adecuadas y apropiadas, tomado. Sin los sistemas de controles internos preciso, confiable y prominente, la información no estará disponible para tomar decisiones.
- ✓ **Integración de planificación y control:** proceso de planificación integrado y estándares que se implementan y no están relacionados con el objetivo de gestión indican un sistema de control interno eficaz (Crous, 2003: 489).
- ✓ **Adaptabilidad del sistema:** Según Crous (1990: 489), diferentes técnicas de control o las etapas de control deben ser utilizadas por el equipo de control, en función de las diferentes situaciones y procesos que prevalecen en un punto dado en el tiempo. Las diferentes técnicas o procedimientos de control deberían, por lo tanto, se debe utilizar durante el precontrol, el control de dirección o el poscontrol.
- ✓ **Comprensibilidad:** sistemas de control interno que son difíciles de entender conducen a evitar el control, frustrar a los trabajadores y cometer errores innecesarios, los gerentes y empleados involucrados en los sistemas de controles internos deben, por lo tanto, comprenda el sistema; de lo contrario, dicho sistema tendrá una valor cuestionable (Crous, 2003: 489).
- ✓ **Aceptabilidad:** Los sistemas de controles internos debe ser comprensible en con el fin de contribuir a la mejora de la situación individual e institucional, también debería estimular una mayor productividad y crecimiento a medida que así como conducir a una mayor independencia y responsabilidad entre gerencia y subordinados (Crous, 2003: 489).
- ✓ **Objetividad:** debe ser el objetivo principal de cualquier diseñador garantizar que se mantiene el sistema de control objetivo (Crous, 2003: 490). Aunque los estándares objetivos son importantes, los

gerentes y empleados no solo deben mirar la cuantificabilidad de los mismos.

#### **2.2.3.12. Medios Operativos de Control Interno**

Existen ciertos medios que existen según los cuales los administradores públicos pueden asegurar que se aplique el control interno (Visser & Erasmus, 2008: 289). De acuerdo a Sawyer (en Visser & Erasmus, 2008: 288), estos medios de control interno incluyen la estructura organizativa; políticas existentes; administrativo y operativo, procedimientos; asuntos de personal; contabilidad; presupuestación; informes; revisión interna; y planificación estratégica, así como auditoría interna.

##### **2.2.3.12.1. Estructura organizativa**

En el contexto de una institución pública, una estructura organizacional se refiere a la estructuración planificada de los roles y responsabilidades asignados a diferentes funcionarios en diferentes niveles, que se supone que contribuyen y aseguran que se implementen y mantengan controles internos dentro de la institución.

###### **2.2.3.12.1.1. Políticas**

Todas las instituciones públicas deben contar con políticas que regulen sus funciones y también para orientar en términos de implementación. Estas políticas pueden tener la forma de la legislación, los reglamentos o las directivas, así como los libros blancos. Ellos proporcionan el marco estatutario dentro del cual los funcionarios públicos y gerentes ejecutan sus responsabilidades y deberes. Algunos de estos se refieren específicamente a la implementación de controles internos en las instituciones. Visser y Erasmus (2008: 289) citaron que las políticas públicas requieren legalmente que los funcionarios lleven a cabo estas funciones mientras conscientes de que si no se adhieren a las políticas legislativas, se tomarán medidas correctivas tomadas contra ellos.

#### **2.2.3.12.1.2. Procedimientos**

Los procedimientos se denominan formas utilizadas para realizar determinadas funciones de conformidad con regulaciones. Visser y Erasmus (2008: 289) sugirieron que estos procedimientos deben seguirse correctamente en términos de su implementación para evitar posibles irregularidades. Los procedimientos deben describirse primero a los oficiales antes de cualquier actividad, pueden implementarse, de modo que puedan seguir paso a paso a medida que actúan tarea que se les ha encomendado.

#### **2.2.3.12.1.3. Personal**

El personal debe ser contratado o asignado de acuerdo con las habilidades, competencias, experiencia y calificaciones que poseen para realizar un determinado trabajo. De acuerdo a Visser y Erasmus (2008: 289) es necesario que un alto nivel de supervisión se ejerce para garantizar que el personal se desempeñe de acuerdo con los estándares establecidos.

#### **2.2.3.12.1.4. Contabilidad**

La contabilidad se considera uno de los controles financieros más importantes sobre actividades y recursos, y si se sigue según lo establecido, la información financiera derivada pueden analizarse y las variaciones pueden utilizarse como una forma de control interno en estableciendo su causa (Visser & Erasmus, 2008: 289). Proporciona una organización marco para las transacciones y es la columna vertebral del funcionamiento operativo de una institución pública.

#### **2.2.3.12.1.5. Presupuesto**

Los presupuestos son declaraciones de resultados esperados expresados en términos numéricos, el presupuesto de una institución pública y las asignaciones realizadas en términos

de dicho presupuesto proporciona a la administración un marco monetario dentro del cual el dinero puede ser gastado (Visser y Erasmus, 2008: 289).

### **2.2.3.13. Posibles problemas de un Sistema de Control Interno**

Aunque un sistema de control interno tiene beneficios, existen algunas deficiencias que se puede encontrar (Visser, 2011: 89). Estas deficiencias son las siguientes:

#### **2.2.3.13.1.1. Costo de control**

Visser (2011: 89) citó que un control interno puede mantener una función o actividad, pero puede suceder a un precio, tanto de naturaleza monetaria como humana.

#### **2.2.3.13.1.2. Controles excesivos, redundantes y obsoletos**

Estos pueden causar confusión y frustración entre los empleados y dar lugar a la evitar la aplicación de esos controles. Los controles deben, por tanto, ser monitoreados para su relevancia continua con el fin de garantizar que respondan a un necesitan y no se vuelven contraproducentes (Visser, 2011: 89).

#### **2.2.3.13.1.3. Suministro de información**

La información que proporciona un control interno puede no entenderse, o puede transmitirse a la persona equivocada. En ciertos casos, la información puede ser tan detalló que en realidad es inútil (Visser, 2011: 89).

#### **2.2.3.13.1.4. Mayores controles**

A medida que aumentan los controles, llegan a un punto en el que su eficacia puede disminución. Por lo tanto, pueden costar más que la exposición para la que están diseñados. (Visser, 2011: 89).

#### **2.2.3.13.1.5. Exagerado énfasis en los controles**

Los funcionarios pueden trabajar para satisfacer los controles de procedimiento y perder de vista los objetivos que deben cumplirse (Visser, 2011: 89). Como tal, los controles internos pueden producir rigidez mental y reduce la flexibilidad. También pueden crear una esclavitud adherencia a procedimientos que pueden sustituir la aplicación de la razón y el sentido.

#### **2.2.3.13.1.6. Resistencia a los controles**

Las personas generalmente se resisten a los controles, especialmente si no estaban involucradas en el desarrollo de los controles o no comprenden el objetivo que se debe lograr. Los controles que se perciben como irrazonables pueden, de hecho, sofocar la creatividad e iniciativa. Excepto en aquellos casos en los que los controles se convierten en la base de las recompensas y castigo, los controles pueden cobrar una importancia indebida a los ojos de los afectados.

#### **2.2.3.13.1.7. Influencia de los aspectos conductuales**

El comportamiento debe tenerse en cuenta cuando se diseñan y controlan los controles internos en vigor. Se puede hacer a través de la comunicación con los empleados o involucrando empleados afectados en el diseño de los controles (Visser, 2011: 89). Si la gente debe aceptar los controles de buena gana, comprenderán lo que se logrará con la aplicación de los controles. Varios sistemas de control interno perfectamente razonables han fallado en el pasado porque no se tuvieron en cuenta los aspectos conductuales.

## **2.2.4. Proceso de Ejecución Presupuestal**

### **2.2.4.1. Definición de presupuesto.**

Durante las últimas dos décadas, la palabra que, debido a que es común en todos los gerentes el vocabulario es "presupuesto". El presupuesto es quizás el curso de acción más elegido o en acción de la dirección y el personal en todos los sectores. Gestión a todos los niveles dentro del sector público, privado y del tercer sector han utilizado el presupuesto como escudo o excusa cuando se le confronta o se le cuestiona sobre cualquier decisión. No es raro escuchar variaciones de las frases "el presupuesto no nos lo permite", o no está en nuestro presupuesto". Eso se ha convertido en preparación presupuestaria, cumplimiento presupuestario y monitoreo presupuestario.

Lucey (2002), definió el presupuesto como una declaración cuantitativa, por un período determinado, en el que incluye lo planificado en ingresos, gastos, activos, pasivos y flujos de efectivo. Un presupuesto proporciona un enfoque para la organización, ayuda a la coordinación de actividades y al control de las instalaciones. La planificación es lograda por medio de un presupuesto maestro fijo, mientras que el control generalmente se ejerce mediante la comparación de los costes reales con un presupuesto flexible.

Según Saleemi (2000), el presupuesto se define como un valor financiero o cuantitativo, declaración preparada y aprobada y aprobada antes de un período de tiempo definido. Eso puede incluir ingresos, gastos y empleo de capital. Drury (2006), presupuesto definido como un plan detallado que coordina diversas actividades dentro del empresa para futuras acciones. Hongreen (2001), definió el presupuesto como una expresión de los planes de acción y su ejecución.

La palabra "presupuesto" se deriva del término francés "Bougette", que denota una bolsa de cuero en la que se asignan

fondos para cubrir los gastos previstos. El mismo significado se aplica a la gestión empresarial.

Un presupuesto es una declaración numérica que expresa los planes, políticas y metas de la empresa para un período definido en el futuro. Es un plan que establece los objetivos a alcanzar en un período determinado. Es una parte final y aprobada de un pronóstico. Cuando las previsiones son aprobadas por la dirección como un plan tentativo para el futuro, se convierten en presupuesto.

“El presupuesto es una estimación de las necesidades futuras organizadas de acuerdo con una base ordenada, que cubre algunas o todas las actividades de una empresa durante un período de tiempo definido”. George R. Terry.

"Un presupuesto es una declaración predeterminada de la política de gestión durante un período determinado que proporciona un estándar de comparación con los resultados realmente logrados". Brown y Howard

Los presupuestos son uno de los aspectos más importantes de cualquier sistema, ya sea la vida doméstica, una casa corporativa o una nación. En casa, a menudo hacemos presupuestos anuales, mensuales, semanales o incluso diarios que influirían en nuestros gastos y ahorros. El presupuesto de cualquier organización le informará sobre sus planes de crecimiento y expansión.

El presupuesto de una empresa comercial tiene el mismo propósito que el presupuesto preparado por un individuo. Sin embargo, los presupuestos comerciales se preparan en detalle e implican más trabajo a diferencia de los presupuestos personales. El éxito de una empresa no se produce por accidente. Es por eso que todas las organizaciones comerciales y de servicios necesitan un presupuesto.

El mundo empresarial moderno está lleno de competencia, incertidumbre y expuesto a diferentes tipos de riesgos. Esta

complejidad de los problemas de gestión ha llevado al desarrollo de diversas herramientas, técnicas y procedimientos de gestión útiles para la gestión en la gestión exitosa del negocio. La presupuestación es el dispositivo estándar de planificación y control más común, útil y ampliamente utilizado.

#### **2.2.3.1.1. Características de un presupuesto**

Un presupuesto es un plan de acción de gestión. Es una herramienta vital para llevar a cabo una planificación y un control efectivos a corto plazo en las empresas, las siguientes son las características de un presupuesto:

##### **1. Duración de un año**

Generalmente, los presupuestos se preparan anualmente. Sin embargo, para los negocios de temporada, tales como: productos de consumo directo, puede haber presupuestos bianuales: un presupuesto de temporada baja y un presupuesto de temporada alta.

Con referencia a Saleemi (2000), el presupuesto se prepara para un período específico, allí pueden ser presupuestos periódicos y presupuestos continuos o presupuestos móviles.

El presupuesto cubre un período de tiempo fijo como seis meses, un año o cinco años, si en los presupuestos se preparan para un período más largo, entonces estos presupuestos se pueden dividir en períodos más cortos o períodos de control para el control presupuestario. El período presupuestario depende según el tipo de negocio y los aspectos de control. El presupuesto continuo es un proceso por el cual los presupuestos de un año se amplían continuamente por otro período, es decir, uno trimestre o medio año. El trimestre o medio año que acaba de finalizar se elimina y el próximo trimestre o medio año está incluido. Este procedimiento proporciona una base para revisar los presupuestos de períodos más largos después de intervalos más cortos.

Este es el tiempo que el presupuesto pretende cubrir los recursos asignados, el cual se supone que es suficiente durante el período indicado. Lucey (2002); Un presupuesto cubre un período de doce meses de enero a diciembre de cada año.

A partir de octubre, el centro de producción de cada año comenzará a preparar las propuestas para el siguiente ejercicio económico. Los jefes de división asesoran sobre su presupuesto, centrándose en las prioridades de la Institución en asuntos gubernamentales y ministeriales y se asegura de que todos los requisitos discutidos y recomendados por ellos se incluyen en el presupuesto. En agosto de cada año los Jefes de División compilarán sus presupuestos para obtener Presupuesto divisional que se utilizará para compilar el presupuesto maestro.

En octubre, el MEF examinará los presupuestos divisionales, discutirá y recomendará el presupuesto de los ingresos y gastos de la institución. A fines de octubre de cada año, la Administración considerará el borrador de las estimaciones y preparará el borrador final para los Sistemas de planificación, programación y presupuestación.

Según Hanley (2000), se trata de planes programados que se centran en el final objetivo y las categorías brutas de producción. Es decir, las metas y los objetivos generales son establecidos primero, seguido de la identificación de los programas necesarios para lograr los objetivos deseados y beneficios esperados. Todos los programas que van a desaparecer están clasificados y se selecciona el programa de menor costo para lograr, "el programa con menor costo se llevará a cabo".

## **2. Estimación del potencial de ganancias de la unidad de negocio**

Muestra la cantidad de ganancias o pérdidas que se espera que obtenga una unidad de negocio y, por lo tanto, revela su potencial de ganancias.

## **3. Evaluación del desempeño**

Al final de un período específico, el rendimiento real se compara con el presupuesto y se determinan las desviaciones. Estas desviaciones que se conocen como variaciones se analizan por causas y centros de responsabilidad.

## **4. Condiciones monetarias**

Las cifras del presupuesto se expresan en términos monetarios. Sin embargo, las cifras monetarias están respaldadas por información no monetaria, es decir, unidades compradas, unidades fabricadas, unidades vendidas, etc.

## **5. Alteración del presupuesto aprobado bajo condiciones específicas**

Una vez que el presupuesto ha sido aprobado por la alta dirección, el mismo no se puede modificar excepto bajo condiciones específicas.

## **6. Revisión y aprobación por una autoridad superior**

La propuesta de presupuesto que prepara el presupuestario es revisada y aprobada por una autoridad igual o inferior a la del presupuestado.

## **7. Compromiso gerencial**

El presupuesto es esencialmente un compromiso asumido por el gerente de centros de responsabilidad. Acuerdan asumir la responsabilidad con el fin de lograr los objetivos presupuestados.

### **2.2.3.1.2. Elementos de un presupuesto**

Los siguientes son los elementos básicos de un presupuesto:

- ✓ El presupuesto es un plan integral de lo que la empresa se esfuerza por lograr.
- ✓ Proporciona criterios y medidas con fines comparativos.

### **2.2.3.1.3. Características de un presupuesto**

Las siguientes son las principales características de un presupuesto:

- ✓ Se prepara un presupuesto para un período de tiempo futuro definido (período de presupuesto).
- ✓ Se prepara de antemano y se basa en un plan de acción futuro.
- ✓ Es un estado elaborado en valor monetario o unidades físicas o ambos.
- ✓ Es aprobado por la dirección antes de su implementación.
- ✓ Está preparado para la implementación de la política formulada por la gestión y el logro de objetivos.

### **2.2.3.1.4. objetivos principales del presupuesto**

Los principales objetivos del presupuesto son los siguientes:

1. Un objetivo importante del presupuesto es la planificación. La existencia de un presupuesto obliga a los gerentes a pensar en el futuro, tratando de anticipar los posibles problemas y sus soluciones.
2. Otro objetivo del presupuesto es la coordinación. Sin coordinación, los jefes de departamento pueden seguir cursos

que sean beneficiosos para sus departamentos, pero pueden no ser beneficiosos para la organización en su conjunto.

Por ejemplo, el gerente de compras podría estar interesado en comprar materiales en grandes cantidades para obtener un buen descuento. Sin embargo, mantener una gran cantidad de materiales en stock aumentará la pérdida de materiales y, en última instancia, la organización puede sufrir.

3. Otro objetivo del presupuesto es proporcionar ímpetu motivacional. El presupuesto puede ser un dispositivo útil para motivar a los gerentes a desempeñarse de acuerdo con los objetivos de la organización.
4. El presupuesto es un buen dispositivo para comunicar planes a varios gerentes. Con la ayuda del presupuesto, la alta dirección comunica sus expectativas a la dirección de nivel inferior para que se logren los objetivos de la organización.
5. El presupuesto es más conocido como un dispositivo de control. El control se ejerce comparando el costo o gasto real con el costo presupuestado. El incumplimiento de las expectativas que se muestran en el presupuesto indica de inmediato la necesidad de algunas acciones correctivas.

#### **2.2.3.1.5. Presupuesto maestro**

Según Lucey (2002), el presupuesto maestro es una organización integral amplio conjunto de presupuestos. El presupuesto maestro da como resultado un conjunto de estados financieros relacionados durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Coordina todas las proyecciones financieras en un único conjunto de presupuestos organizativos para un período de tiempo establecido y proporciona la panorama general del desempeño planificado para el período presupuestario. Comprende presupuestos operativos y presupuestos funcionales.

#### **2.2.3.1.5.1. Presupuestos operativos**

Estos incluyen presupuesto de ingresos o ventas, presupuestos de producción, del costo de mano de obra directa, de compra de material directo, de gastos generales de fabricación, elección de stock presupuestos, presupuesto de costo de bienes vendidos, de costos de marketing, de costos de distribución y administrativo.

#### **2.2.3.1.5.2. Presupuesto funcional**

Estos incluyen la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestadas, el balance general presupuestado, el flujo de caja y estado de flujo de efectivo.

#### **2.2.3.1.6. Control presupuestario**

El control presupuestario se puede explicar cómo el proceso de utilizar los presupuestos como control mecanismo para evaluar el desempeño de los gerentes considerando las desviaciones de cifras presupuestarias a cifras reales. En consecuencia, el control presupuestario es un sistema que utiliza presupuestos como herramienta de control y planificación. Además, el Instituto Colegiado de Contadores de Gestión de Inglaterra y Welse, definieron el proceso de presupuestación controlar que incluye la preparación de presupuesto, coordinando los departamentos y estableciendo responsabilidades, y comparando el desempeño con lo presupuestado y actuando sobre los resultados, para lograr la máxima rentabilidad o metas. También se puede definir como el establecimiento de presupuestos, relacionando responsabilidades de los funcionarios con la gestión y la comparación continua de los resultados con lo presupuestado ya sea para asegurar mediante acciones individuales el objetivo y las metas de la organización.

J. Batty encontrado en Sharma y Gupta (2003), lo definió como “Un sistema que utiliza el presupuesto como medio de

planificación y controlando todos los aspectos de la producción o venta de productos y servicios”, aunque Welsch en Sharma y Gupta (2003), indica como el uso de presupuesto y presupuesto informes a lo largo del período para coordinar, evaluar y controlar las operaciones diarias en de acuerdo con las metas especificadas por el presupuesto, se ha definido control presupuestario en las siguientes palabras, el establecimiento de departamentos presupuestos que relacionan la responsabilidad de sus ejecutivos con los requisitos de un lineamiento y el cotejo continuo de los resultados existentes con el presupuestado, ya sea para certificar los objetivos para suministrar una base firme para su reconocimiento.

La ventaja de utilizar el control presupuestario es que la alta dirección puede detectar derivación del plan y es capaz de reaccionar en consecuencia para aumentar eficiencia en todas las actividades comerciales (Venkatasivakumar 2009).

A partir de estas definiciones, queda claro que el control presupuestario opera a través de diferentes presupuestos. Tiene como objetivo establecer una política, coordinar las diferentes actividades de la empresa y ejercer el control necesario para que se puedan alcanzar los objetivos individuales marcados por los diferentes presupuestos.

Los objetivos establecidos en el sistema son tales que pueden compararse directamente con los rendimientos reales, y la diferencia, si la hay, puede atribuirse a una persona responsable de la misma. Esta construcción de un sentido de responsabilidad en la contabilidad es la característica principal del control presupuestario.

El control presupuestario se refiere a qué tan bien los funcionarios utilizan los presupuestos para verificar y administrar los costos e ingresos de una organización en un período financiero determinado. Según Davidson (2009) el control presupuestario implica la preparación de presupuestos, el registro de desempeño,

determinación de la variación, evaluación del desempeño financiero y adopción de las medidas correctivas adecuadas para que se pueda lograr el desempeño financiero presupuestado.

La medida en que el control presupuestario influye en el desempeño financiero de las organizaciones está determinada por la forma en que dichas organizaciones utilizan los presupuestos (Drunk, 2011). Si los presupuestos se utilizan principalmente como una herramienta de planificación, la planificación presupuestaria facilita los controles y, por lo tanto, mejora el rendimiento. Por el contrario, si los presupuestos se utilizan principalmente como mecanismo de control, es improbable que la planificación presupuestaria se traduzca en un rendimiento financiero. Los diversos departamentos de las organizaciones trabajan juntos a través de la coordinación de varios ejecutivos y subordinados, lo que conduce al logro de las metas presupuestarias (Waren, 2011). Por lo tanto, es importante señalar que el proceso de control presupuestario implica la preparación del presupuesto, la autorización del presupuesto, la ejecución del presupuesto y la evaluación y el desempeño del presupuesto. El control presupuestario, por tanto, juega un papel importante en la planificación financiera empresarial.

#### **2.2.3.1.6.1. Características del Control Presupuestario**

- ✓ Establecer presupuestos para cada área funcional, por ejemplo, ventas, producción, compras, etc., las políticas y diversas actividades que podrían adoptarse para lograrlas.
- ✓ Registrar el desempeño real de cada área funcional.
- ✓ Analizar las razones de las variaciones e identificar a los responsables.

Un presupuesto puede expresarse en relación con:

- Tiempo - Presupuesto a corto y largo plazo;

- Comportamiento - Presupuesto fijo y flexible; y
- Funciones - Presupuesto de ventas, Presupuesto de producción, Presupuesto de caja, etc.

Algunas de las otras características son:

- ✓ **Metas / Objetivos**  
Determinar las metas / objetivos a alcanzar durante el período presupuestario, y la política o políticas que podrían adoptarse para el logro de estos objetivos.
- ✓ **Actividades**  
Determinar las distintas actividades que se deben realizar para lograr los objetivos.
- ✓ **Plan para cada actividad**  
Elaborar un plan o esquema de operación para cada clase de actividad en términos físicos y monetarios para el período presupuestario completo y sus partes. Los presupuestos preparados para varios departamentos / actividades se consolidan para preparar un presupuesto maestro que consiste en la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestadas y el balance general.
- ✓ **Comparación / determinación de causas**  
Establecer un sistema de comparación del desempeño real de cada persona, sección o departamento con el presupuesto correspondiente y conocer las causas de las variaciones / discrepancias, si las hubiera.
- ✓ **Acción correctiva**  
Para garantizar que se tomen medidas correctivas cuando no se esté logrando el plan y, si eso no es posible, se revisará el plan.

En resumen, el sistema de control presupuestario ayuda a la gerencia en la asignación de responsabilidad, autoridad y planificación para el futuro. Facilita el análisis de la variación entre los objetivos presupuestados y el desempeño real.

El sistema de control presupuestario desarrolla una base adecuada de medición o estándares para evaluar la eficiencia de las operaciones. Goza de igual prominencia tanto en organizaciones sin fines de lucro como en organizaciones con fines de lucro.

Para la eficacia del control presupuestario, una organización también debe tener en funcionamiento un sistema de cálculo de costes estándar. Toda la organización debe estar tan integrada que se establezcan, asignen y definan todas las líneas de autoridad y responsabilidad.

Esto es fundamental ya que el sistema de control presupuestario asume una separación de varias funciones y una división de responsabilidades. Presupone que la organización se planificará de manera que todos, desde el director gerente hasta el capataz, tengan sus funciones debidamente definidas.

#### **2.2.3.1.6.2. Objetivos de control presupuestario**

Los objetivos del sistema de control presupuestario generalmente se resumen en planificación, coordinación, control, empleo óptimo de capital.

- 1. Planificación.-** Un presupuesto no es más que un plan. El presupuesto implica la elaboración de planes detallados relacionados con diferentes funciones como producción, ventas, requisitos de materias primas, requisitos de mano de obra, programas de investigación, etc. Cuando los planes se hacen con anticipación, muchos problemas se anticipan mucho antes de que

surjan y se pueden buscar soluciones mediante un estudio cuidadoso.

Para llevar a cabo el control presupuestario, es necesario formular una estructura detallada y totalmente coordinada, planificar tanto en términos financieros como cuantitativos para un próximo período. La duración del período suele ser un año. El plan debe estar en consonancia con la estrategia de desarrollo a largo plazo de la organización, aunque en el plazo más corto de un año presupuestario, pueden prevalecer condiciones que podrían diluir este objetivo. Por ejemplo, una economía deprimida podría conducir a una salida temporal de los planes a largo plazo. Por tanto, antes de formular los presupuestos, la política a seguir durante la es necesario establecer el próximo período comercial (Dunk, et al, 2001).

Una vez que los presupuestos están operando en toda la organización, es importante que se realicen comentarios a disposición de los gestores responsables de su funcionamiento. A menudo, esto se hace por medio de informes presupuestarios. Estos informes contienen comparaciones entre el presupuesto y la posición real y arrojar diferencias que se conocen técnicamente como variaciones. Los planes presupuestarios deben ser debidamente coordinados para eliminar los cuellos de botella. Los presupuestos individuales deben coordinarse entre sí para garantizar que el proceso de implementación se lleve a cabo de manera efectiva en para ahorrar tiempo y costes (Horngren, Forster y Dater, 1997).

Para facilitar la planificación adecuada, el equipo de gestión debe definir los patrones de gasto e ingresos durante la vida del proyecto o la actividad que está llevando a cabo la organización. Presupuesto predeterminado de los posibles costos en los que se incurrió para llevar a cabo las actividades planificadas en un debe hacerse el proyecto. La planificación realista de las finanzas es

clave para la implementación de un proyecto o programa (Joshi y Abdulla, 1996).

Según Drury, (2001) la planificación puede definirse como la formulación de objetivos corporativos así como los pasos detallados que deben cumplirse para alcanzar estos objetivos.

La planificación está en el corazón de un proceso de presupuestación, al emplear el proceso de presupuestación con diligencia, las empresas pueden planificar ampliamente el mejor curso de acción para lograr los objetivos de la organización.

Como ayuda para la planificación, los presupuestos permiten perfeccionar y cuantificar el negocio a largo plazo, planificar en planes de acción a corto plazo mediante los cuales se pueden examinar escenarios de planificación alternativos y se aplicó el análisis de "qué pasaría si". Sin el proceso de presupuestación anual, las presiones del día a día los problemas operativos pueden tentar a los gerentes a no planificar las operaciones futuras.

Una de las funciones que cumplen la mayoría de los presupuestos es la de previsión y planificación. Previsión se refiere a la predicción de eventos sobre los que la organización tiene poco o ningún control mientras la planificación es el intento de dar forma al futuro alterando esos factores incontrolables a la luz de previsiones disponibles. Dado un conjunto de previsión, el modelo presupuestario puede operar en una optimización papel, tratando de determinar qué plan de acción resultará en el mayor beneficio de la organización.

Larry, M. (2009) indicó que la planificación debe ocurrir en todos los niveles. Primero, ocurre en el nivel alto de establecer la estrategia. Luego pasa a un pensamiento de base amplia sobre cómo establecer una óptima posición para maximizar el potencial de realización de objetivos. Finalmente, la planificación debe entenderse desde la perspectiva de una consideración cuidadosa de las realidades / limitaciones financieras y las previsiones resultados de seguimiento (presupuesto).

2. **Coordinación.**- La coordinación es el proceso mediante el cual diferentes secciones de una empresa trabajan para lograr el objetivo común. Los presupuestos proporcionan un medio de coordinación para la empresa en su conjunto. Al hacer presupuestos, varios factores como producción, ventas, etc., se equilibran y coordinan.
3. **Control.**- El control es la acción necesaria para garantizar que se logren los objetivos planificados. El control presupuestario hace posible el control comparando el rendimiento real con el rendimiento planificado y tomando medidas sobre la base de las variaciones entre los dos.
4. **Empleo óptimo del capital.**- Los recursos requeridos para poder materializar objetivos de la firma se estiman y se ponen a disposición.

#### **2.2.3.1.6.3. Ventajas del control presupuestario**

- ✓ El control presupuestario tiene como objetivo la maximización del rendimiento o ganancias mediante una planificación y un control cuidadosos.
- ✓ La elaboración de presupuestos proporciona un enfoque planificado de los asuntos comerciales. Esto elimina el elemento de incertidumbre y evita que la empresa se quede dormida.
- ✓ Coordinaciones de actividades en las diversas áreas y funciones del negocio.
- ✓ Incrementa la eficiencia productiva, elimina desperdicios y controla los costos.
- ✓ La responsabilidad de cada individuo en la organización se fija de antemano. Cada uno es consciente de su tarea y es plenamente consciente de la mejor forma de realizarla.
- ✓ Un presupuesto motiva a los empleados a alcanzar las metas establecidas.
- ✓ Dirige los gastos de capital por los canales más rentables.

- ✓ Las desviaciones de los presupuestos señalan puntos débiles e ineficiencias para que se puedan tomar medidas correctivas.
- ✓ Obliga a la dirección a planificar el uso más económico de materiales, hombres y máquinas.
- ✓ Inculca en todos los niveles de la dirección el hábito de pensar de manera oportuna y cuidadosa.
- ✓ Los presupuestos de ingreso y gasto en efectivo asegura la disponibilidad de capital de trabajo suficiente para el funcionamiento eficiente del negocio.
- ✓ Los sistemas de control presupuestario crea las condiciones requeridas para la introducción de un sistema de cálculo de costos estándar.

Algunas de las otras ventajas del sistema de control presupuestario lo desarrollamos a continuación:

### **1. Ayuda en la planificación:**

El uso continuo del sistema de control presupuestario mejora la capacidad y el poder de la dirección para prever o pensar en el futuro. Les permite pronosticar problemas y dificultades operacionales futuros y organizar acciones adecuadas o correctivas con mucha anticipación.

Sin duda, aporta una mejora en el proceso de planificación y se vuelve más claro, preciso y eficaz. Para citar a Charles T. Horngren, el control presupuestario "ayuda a los gerentes a concentrarse en los problemas operativos y financieros con la suficiente antelación para una planificación y acción eficaces".

### **2. Fomenta la conciencia de los costos:**

Bajo el sistema de control presupuestario, el establecimiento de presupuestos, la fijación de responsabilidades y la comunicación de los objetivos a alcanzar por varios ejecutivos, hacen que cada ejecutivo y trabajador sea consciente de los costos. La conciencia

de costos conduce a la eliminación de las causas de ineficiencia y reducción de costos.

**3. Conduce a la economía en las operaciones:**

El sistema de control presupuestario aporta economía al funcionamiento general de la empresa. Los presupuestos tienen como objetivo regular y controlar el gasto exponiendo todo tipo de despilfarros e ineficiencias y así ayudar en el funcionamiento eficiente del negocio.

**4. Promueve la cooperación y la coordinación:**

El sistema de control presupuestario promueve la cooperación y la coordinación entre los diversos funcionarios y departamentos de la empresa. Todas las personas y departamentos dedicados a la producción, ventas, personal, finanzas, servicio, etc., trabajan en equipo en armonía y coordinación en la realización de un objetivo común. Cada persona en la organización piensa como un grupo y no como un individuo.

**5. Fomenta la delegación segura de responsabilidades:**

Cuando se han preparado presupuestos, los altos ejecutivos pueden delegar responsabilidades de manera segura y pueden controlar a los ejecutivos departamentales por sus acciones a través de informes presupuestarios.

**6. Ayuda en el control de costos efectivo:**

Los presupuestos se tratan como criterios con los que se pueden comparar el rendimiento real y los costos reales y determinar las desviaciones. El análisis de las desviaciones ayuda a determinar sus razones y los puntos de ineficiencia y prevé acciones correctivas para evitar su recurrencia.

**7. Da motivación a los trabajadores:**

Los presupuestos brindan incentivos y motivación para trabajar con mayor vigor y vigilancia para alcanzar los objetivos

presupuestarios. Aumenta la eficiencia y la productividad generales.

#### **8. Sirve como medio de comunicación:**

Los presupuestos traducen los objetivos y metas de una empresa comercial en términos cuantitativos y monetarios. Los objetivos departamentales y los objetivos generales se comunican a todas las personas interesadas. Además, los informes de variación y desempeño reales preparados bajo el sistema de control presupuestario también se envían a varios ejecutivos en diferentes niveles de gestión. Estos informes sirven como medio de comunicación entre diferentes ejecutivos.

#### **9. Fomenta la gestión por excepción:**

Los análisis y presentaciones del informe de varianza se basan en los principios de gestión por excepción. La alta dirección está interesada solo en las variaciones para que se puedan tomar medidas correctivas a tiempo.

Al resaltar la minoría de elementos que no avanzan según lo planeado, se ahorra tiempo de gestión, ya que no se requiere darle mayores atenciones a la generalidad de los elementos que se han desarrollado sin problemas.

### **2.2.3.1.6.4. Limitaciones del Control Presupuestario**

#### **1. El presupuesto se basa en estimaciones**

La fortaleza o debilidad del sistema presupuestario dependiendo en gran parte de las precisiones con la que se realizan las estimaciones. Cualquier error en las estimaciones presupuestarias puede tener efectos de gran alcance.

#### **2. Peligro de rigidez**

Un programa presupuestario debe ser dinámico y adaptarse continuamente a las circunstancias cambiantes. Los presupuestos

perderán gran parte de su utilidad si adquieren rigidez y no se revisan con las condiciones comerciales en constante cambio.

### **3. El control presupuestario es solo una herramienta de gestión**

El presupuesto no reemplaza a la gestión, sino que es solo una herramienta de gestión. Por lo tanto, la introducción de un sistema presupuestario no es suficiente para asegurar su éxito. También es necesario que sea patrocinado por toda la organización y las energías y esfuerzos se dirijan hacia la realización de las metas presupuestarias.

### **4. Herramienta onerosa**

La instalación y operación de un sistema de control presupuestario requiere el empleo de personal experto e implica otros gastos. Las pequeñas preocupaciones pueden tener dificultades para adoptar este costoso sistema. Sin embargo, es fundamental que el costo del sistema de control presupuestario sea proporcional a los beneficios que se deriven del mismo.

Una organización para implementar eficazmente su presupuesto, necesita utilizar el control presupuestario como una herramienta (Carr, 2000). El hecho de que todas las gerencias están orientados a resultados no puede ser exagerado. Esto ilustra el hecho de que tienen metas y objetivos que alcanzar. Estos objetivos incluyen la provisión de amenidades esenciales, seguridad a los gobernados así como intereses externos. Para lograr estos objetivos, necesita en primer lugar identificar las áreas problemáticas y planificar eficazmente resolviendo los problemas. Sin embargo, la planificación eficaz solo se puede lograr mediante presupuestación concreta y proceso presupuestario. En la medida en que se considera eficiente como una solución eficaz a estos problemas dependerá de cómo los funcionarios ejerzan su presupuesto a través del proceso de control e indicador de desempeño.

Los controles presupuestarios son una técnica de control que cuando se compara el estado de cosas planificado con el estado de cosas real y el diseño continuo de medios para corregir la desviación. Implica el uso de la técnica disponible, como la investigación operativa, la informática, etc., para garantizar que el presupuesto sea lo más realista posible. El presupuesto es, sin duda, el dispositivo de control más utilizado tanto en el ámbito empresarial como gubernamental. El presupuesto se elabora con fines de control, es decir, un intento de controlar la dirección que toma la empresa. De hecho, se usa ampliamente para muchas personas, la palabra presupuesto todavía es sinónimo de control, y la preparación del presupuesto se origina como parte del proceso de planificación. Algunas empresas en otras para evitar la reacción negativa que muchas veces se asocian con el concepto de control. Refiérase a sus controles presupuestarios como plan de ganancias o trayectoria de ganancias. El objetivo del control presupuestario es proporcionar una base formal para monitorear el progreso de la organización como un todo de sus componentes hacia la materialización de objetivos especificados en el presupuesto de planeación.

El control presupuestario de la planificación presupuestaria es parte del sistema general o de la contabilidad de responsabilidad dentro de una organización. Un gran número de organizaciones y empresas se están involucrando en la presupuestación y el control presupuestario en Nigeria, y esto está tomando diferentes formas, pero la que parece estar ganando más reconocimiento se basa en los conceptos e ideas desarrollados en el control presupuestario.

#### **2.2.3.1. Presupuesto Público**

Es un proceso mediante el cual el gobierno establece niveles de gasto, asigna gasto de recursos entre todos los sectores para lograr objetivos nacionales. Es el plan financiero de acciones para el año que refleje las prioridades del gobierno en gastos, ingresos y política macroeconómica general. Las políticas, programas y

proyectos seguirían siendo aspiraciones anheladas de gobierno a menos que reciban los fondos necesarios para llevarlos a la práctica. Para éstos razones, el presupuesto público es considerado como un proceso importante que atrae la atención y consideración del público en general. El gobierno necesita preparar un presupuesto ya que tiene que planificar el alcance de sus gastos e ingresos (Esayas, 2014).

### **2.2.3.2. Proceso presupuestario**

En este contexto, el proceso presupuestario se define como el proceso a través del cual se determinan o asignan los gastos del gobierno. Normalmente, un proceso presupuestario se compone de cuatro etapas principales: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

El proceso de presupuestación implica planificar la rentabilidad futura.

El presupuesto efectivo de cualquier organización conduce al logro de objetivos, la realización en una institución se utiliza para describir el éxito de la organización, el fracaso del mismo describe lo contrario. Por lo tanto, la realización en una organización se supone que se refleja en su crecimiento de la organización mediante la consecución de su objetivo. De una sola mano de tener un presupuesto efectivo es mediante el uso adecuado de computadoras sistema para lograr el proceso. La mayoría de los presupuestos elaborados en las organizaciones tienen como objetivo lograr la realización de los propósitos de la institución. Uno de los enfoques es involucrar al personal de departamento de desarrollo en proceso de presupuestación. Sin embargo, la organización puede decidir adoptar o no adoptar. Como tal, la adopción de la participación de todo el personal en la presupuestación se ve influida por la transparencia en la organización. En una situación en la que el personal está involucrados habrá transparencia, consiguientemente, se reducirá por la pesima administración de recursos de la organización, la

combinación de los cuales contribuye a la realización de un presupuesto efectivo (Jacobs J. F 2003).

La tendencia hacia una mayor apertura en los procesos presupuestarios públicos han sido los resultados de la concurrencia de varios elementos, estos incluyen presiones desde 'arriba' - más notablemente del Fondo Monetario Internacional (FMI) - así como desde 'abajo', como la cantidad de personas de la sociedad, los grupos presupuestarios se han multiplicado desde principios de la década de 2000. La sociedad civil más conocida actor para promover el compromiso con los presupuestos públicos es la International Budget Partnership (IBP). Formada en 2007 dentro del Centro de Prioridades Presupuestarias y Políticas, una organización con sede en Washington organización de defensa de políticas fiscales y presupuestarias, el IBP colabora con agrupaciones sociales en todo el mundo para realizar análisis presupuestarios y promoción con el fin de mejorar gobernanza y reducción de la pobreza.

#### **2.2.4. Dimensiones del Proceso Presupuestario**

El MEF mediante la Dirección General de Presupuesto Público (2011) instituye las fases del proceso presupuestario, las cuales son:

##### **a) Dimensión 1: Programación**

Esta fase las instituciones hacen programaciones de la proposición del presupuesto institucional y el MEF procesa el anteproyecto de Ley del Presupuesto del Sector Público teniéndose en consideración esas proposiciones procesadas y presentadas. La programación del presupuesto es la primera fase de los procesos presupuestarios en el que la institución hace estimaciones del gasto a ser realizados en el ejercicio fiscal subsiguiente, teniéndose en cuenta el servicio que viene prestando, que le permita alcanzar resultados.

##### **b) Dimensión 2: Formulación**

Un presupuesto debe describir los supuestos de la administración relacionados con: (1) el estado de la economía durante el horizonte de planificación; (2) planes para agregar, eliminar o cambiar líneas de productos; (3) la naturaleza de la competencia de la industria; y (4) los efectos de las regulaciones gubernamentales existentes o posibles. Si estos supuestos cambian durante el período presupuestario, la administración debe analizar los efectos de los cambios e incluirlos en una evaluación del desempeño basada en los resultados reales.

**c) Dimensión 3: Aprobación**

En esta etapa el Congreso de la República aprueba a través de una Ley que menciona los límites máximos de gastos a poder utilizarse en el ejercicio fiscal.

**d) Dimensión 4: Ejecución**

Esta fase se atiende esos compromisos de gastos según el presupuesto de la institución aprobada en todas las entidades públicas, tomándose en consideración la Programación de Compromisos Anuales (PCA).

**e) Dimensión 5: Evaluación**

La evaluación es un determinante clave para la efectividad, a través de un plan de evaluación, la empresa puede aclarar qué dirección debe tomar la evaluación en función de las prioridades, los recursos, el tiempo y las habilidades necesarias para realizar la evaluación. Para mejorar la eficacia y la transparencia del equipo directivo debe tener una participación activa en los procesos de seguimientos y evaluación del control presupuestario procesos y procedimientos (Hancock, 2009).

Las evaluaciones son evaluaciones sistemáticas y objetivas de un proyecto en curso o terminado, programa o política, los diseños, implementaciones y resultado. El objeto es establecer la importancia y observancia de sus objetivos, con eficacia, valor, impacto y permanencia de su avance.

La Oficina Nacional de Auditoría de Australia, (2008) indicó que las organizaciones monitorean y evalúan los resultados reales contra los presupuestos aprobados para orientar la toma de decisiones actual y futura y responsabilizar al gerente por el desempeño.

Según Hancock (2009), la evaluación es un determinante clave para la eficacia, a través de un plan de evaluación, la empresa puede aclarar qué dirección debe tomar la evaluación en función de las prioridades, recursos, tiempo y habilidades necesarios para realizar la evaluación. Para mejorar la eficacia y transparencia el equipo de gestión debe intervenir enérgicamente en el proceso de seguimiento y valoración de procesos y procedimientos de control presupuestario.

#### **2.2.5. Problemas de presupuestación**

El presupuesto implica varias actividades que debe realizar el centro de presupuesto y hay colaboradores que contribuyen en los procesos de presupuestación y control. Pero no siempre completamente sucesivo debido a los siguientes factores como está escrito en Lucey (2002);

- ✓ Es difícil estimar los ingresos y gastos en los que se incluirán en la elaboración de presupuestos.
- ✓ Es difícil estimar con precisión el nivel de actividad en algunas organizaciones.
- ✓ Es difícil establecer el presupuesto que se ajuste a todos los centros presupuestarios o departamentos.
- ✓ La inflación y otros factores económicos son impredecibles y pueden surgir conflictos, durante el control y seguimiento de las operaciones.

#### **2.2.6. Directriz presupuestaria**

Las directrices presupuestarias presentan los supuestos y pronósticos macroeconómicos al momento en que se prepara el presupuesto, procedimientos para la preparación del presupuesto, esquema de la información requerida para la preparación del presupuesto, techo y piso del

presupuesto para los departamentos, y las políticas, autoridades y responsabilidades organizacionales en la preparación del presupuesto.

### **2.3. Definición de Términos**

#### **a) Acreedores**

Estos son un conjunto de personas que prestan dinero / fondos a una organización con el fin de administrar dicha organización y deben liquidarse inmediatamente después de los activos hipotecarios en términos de liquidación.

#### **b) Auditoría interna**

Es la evaluación del control y procedimiento de la administración, desempeño, y la determinación del grado de observancia de la normatividad vigente, regulaciones, lineamientos de gestión, medidas de responsabilidad, estándares éticos y obligaciones contractuales. Implica la valoración del plan organizacional y las técnicas y medidas dispuestas, con el fin de recomendar cursos de acción en relación con las operaciones y el control de gestión.

Es un mecanismo separado de los controles internos, se instituye para determinar si el control interno se encuentra bien diseñados y operados correctamente. Los resultados de la auditoría interna se proporcionan al titular de la institución para apoyar a la administración a lograr objetivos organizacionales de una manera efectiva, eficiente, forma económica y ética.

#### **c) Análisis presupuestario**

Implica examinar y explicar los componentes de los gastos e ingresos presupuestarios. El uso de indicadores presupuestarios (ratios) puede ayudar a mejorar la comprensión de cuestiones como el nivel de cumplimiento del presupuesto de gasto e ingreso o la estructura del presupuesto. En el sector público, el objetivo principal del análisis presupuestario es controlar los gastos y predecir las necesidades presupuestarias futuras, proporcionando así a los tomadores de

decisiones la información que necesitan para preparar el presupuesto para el próximo período fiscal.

**d) Apropiado (Evidencia)**

Abarca las cualidades tanto de la relevancia como de la confiabilidad de la auditoría, evidencia.

**e) Acción correctiva**

Es la acción que se toma para eliminar las causas de una no conformidad, defecto u otra situación indeseable existente con el fin de prevenir la recurrencia (reactivo). La acción correctiva consiste en eliminar las causas de los problemas y no solo en seguir una serie de pasos para la resolución de problemas.

**f) Burocrático**

Una situación en la que los empleados se adhieren a muchas reglas, llevadas a cabo de acuerdo con los roles y hábitos oficiales. Negar decisiones tácticas que habrían mejorado el desempeño general de la organización.

**g) Campo de Auditoría**

Describe el tema (entidad o actividad) a auditar.

**h) Contabilidad Basada en Efectivo**

Un método contable para registrar transacciones mediante el cual los ingresos se registran solo cuando se recibe efectivo y los gastos se registran solo cuando se desembolsa el efectivo.

**i) Control Presupuestario**

El control presupuestario es un sistema mediante el cual los presupuestos se utilizan como medio para planificar y controlar los costos. La presupuestación establece lo que se debe lograr y cómo se logra, mientras que el control asegura que los objetivos se cumplan y que los resultados reales no se desvíen del curso planificado más de lo necesario. El control presupuestario es un sistema mediante el cual los presupuestos se utilizan como medio para planificar y controlar los costos. La presupuestación establece lo que se debe lograr y cómo se logra,

mientras que el control asegura que los objetivos se cumplan y que los resultados reales no se desvíen del curso planificado más de lo necesario. Según J. Batty: "El control presupuestario es un sistema que utiliza los presupuestos como un medio para planificar y controlar todas las situaciones de la elaboración y / o venta de productos o servicios".

**j) Evidencia de Auditoría**

Las informaciones utilizadas por los auditores para arribar a una conclusión u opinión. La evidencia de las auditorías debe ser suficiente para respaldar las conclusiones u opinión. Además, debe ser apropiado, es decir, relevante para la auditoría, objetivos y fiables. Normalmente, las evidencias de auditorías son más sugerente que concluyente.

**k) Fraude**

Irregularidades que involucran engaños criminales para conseguir una ganancia ilegal o injusta. Puede ser perpetrado con la intención de ganar dinero u obtener un bien por ello, tal vez perpetrado cuando una persona engaña a otros pretendiendo tener habilidades o destrezas que en realidad no tiene.

**l) Independencia y objetividad**

El auditor interno es independiente de las acciones que auditan y de la dirección directamente responsable de las acciones que controlan, brindando asesoramiento, pero no implementan controles internos, instalan procedimientos o sistemas, preparan registros ni participan en ninguna actividad de línea que comprometa la independencia e integridad.

**m) Presupuesto**

Un presupuesto es una expresión formal del plan de la gerencia para el futuro y cómo estos se llevarán a cabo. El acto de preparar un presupuesto se llama Elaboración de presupuestos. Una organización puede alcanzar cierto grado de éxito sin presupuesto, pero no puede alcanzar la altura que se podría haber alcanzado con un sistema presupuestario bien coordinado.

Es un plan cuantificado monetariamente preparado y aprobado antes de un período de tiempo definido que generalmente muestra los ingresos

planificados que se generarán y / o los gastos que se realizarán durante ese período y el capital que se empleará para lograr un determinado período de tiempo. Objetivo.

Un presupuesto puede expresarse en términos monetarios y no monetarios, por ejemplo, unidades de tiempo, unidades de productos, no. de empleados, etc. Un presupuesto se refiere a un período futuro definido y se prepara antes del período durante el cual operará. El propósito del presupuesto es implementar las políticas formuladas por la gerencia para lograr un objetivo específico.

Un presupuesto es un plan de operaciones detallado para un momento próximo específico. Muchos de nosotros estamos familiarizados con el término "Presupuesto".

**n) Procedimientos Analíticos**

El análisis de relaciones, tendencias y ratios significativos, que se utiliza principalmente durante la etapa de la planeación de las auditorías y como parte de una revisión general al final de la auditoría. Además, otra forma del procedimiento analítico, llamado prueba predictiva, puede usarse en ciertas circunstancias limitadas para suministrar la prueba sustantiva sobre la seguridad del estado financiero.

**o) Responsabilidad**

Los compromisos de los individuos o entes, incluidas las instituciones estatales y compañías, confiadas con recursos públicos para ser responsables de los compromisos estatales, gerenciales y programáticas que se les confirió e informar a quienes les hayan conferido responsabilidades sobre ellos.

**p) Registros Contables**

Generalmente, incluyen los registros de las primeras entradas y los registros de respaldo, por ejemplo facturas, contratos, libros de contabilidad, asientos de diario, conciliaciones, etc.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

### 3.1. Tipo de estudio

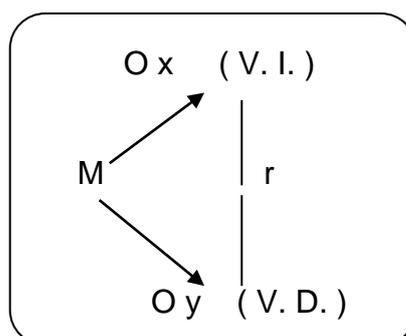
Carrasco S. (2016), es un estudio que es básica aplicada por cuanto se basa en la teoría para organizar un conocimiento científico práctico, en este caso entre el Control Gubernamental y en los Procesos Presupuestarios de la Universidad.

### 3.2. Diseño del Estudio

Es una investigación descriptiva por cuanto identifican comportamientos pero no pueden hacer predicciones ni revelar la causalidad. Así, al emplear estudios descriptivos, los investigadores se convierten en observadores y analistas. Los estudios descriptivos simplemente brindan una instantánea de la situación actual (Stangor, 2011).

En el diseño de investigación descriptiva, un investigador está interesado en describir una situación o un fenómeno particular bajo su estudio. Es un tipo teórico de diseño investigador basado en el diseño de la colección y la presentación de los datos recopilados.

Es correlacional, porque un estudio correlacional puede describir, descubrir o predecir la forma en que se conectan las variables de investigación, sin manipularlas, en nuestro caso es de dos variables Control Gubernamental y Procesos Presupuestarios en la UNAMAD, por lo que, nos permitirá observar de acuerdo a este esquema:



Denotación:

M	=	Muestra del Estudio
Ox	=	Variable Independiente: (Control Gubernamental)
Oy	=	Variable Dependiente: (Procesos Presupuestarios)
r	=	Relación entre variables

### 3.3. Población y Muestra

#### 3.3.1. Población

En este trabajo de investigación estuvo compuesta por los trabajadores administrativos, tanto funcionarios y colaboradores que trabajan en las Oficinas dependientes de la Dirección Universitaria de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento de la Universidad, que constituían 38 sujetos.

#### 3.3.2. Muestra

Determinamos la muestra y empleamos esta fórmula:

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

DONDE:

$n^\circ$	=	Tamaño de la muestra
Z	=	Nivel de confianza con una probabilidad del 95%.
P	=	Proporción de influencia del Control Gubernamental y los Procesos Presupuestarios en la UNAMAD.
q	=	Proporción de no influencia del Control Gubernamental y los Procesos Presupuestarios en la UNAMAD.
$\varepsilon$	=	Error de valoración (4%).

**SUS VALORES CORRESPONDIENTES SON:**

$$Z^2 = 1,95^2$$

$$N = 38 \quad n = \frac{(1,95)^2 (38)(0.5)(0.5)}{(0.4)^2 (38-1) + (1,95)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$P = 0,5 \quad \text{con factor de corrección}$$

$$Q = 0,5 \quad n = 36 \quad \text{Total de la muestra}$$

$$\varepsilon^2 = (0,04)^2$$

<b>Nivel Remunerativo</b>	<b>Nº</b>
F3	4
SPA	7
SPB	2
SPE	1
STA	4
STB	1
STC	3
CAS - Directivos	4
CAS - Asistentes Administrativos	8
CAS - Especialista Administrativo	2
<b>Total</b>	<b>36</b>

### 3.4. Métodos y Técnicas

Los métodos y técnicas que se utilizaron en esta investigación serán aplicados de acuerdo a las características y necesidades de cada variable, las cuales son:

#### ✓ **Observación**

A través de las observaciones directas obtuvimos informaciones sobre las operaciones y procedimientos en cuanto estaban ocurriendo, concernientes al control gubernamental y los procesos presupuestarios en la Universidad.

#### ✓ **Entrevistas**

Nos entrevistamos inicialmente con las autoridades universitarias (administración, planificación, abastecimiento, personal) de la institución y consecutivamente con los colaboradores participantes que respondieron a las interrogantes, pero antes se les explicó la relevancia del estudio que se realizaba.

#### ✓ **Análisis de documentos y registros**

Realizamos una revisión documental para recopilar datos de diversas fuentes secundarias. Esto incluye tesis, informes y documentos relacionados a las variables de estudio. Las fuentes de datos secundarios se han obtenido de la literatura y los datos restantes provienen de los manuales, informes y algunos

documentos de gestión sobre control gubernamental y procesos presupuestarios que nos permitieron formular el antecedente, el marco teórico, descripción de términos, tratamiento de datos, prueba de normalidad, prueba de hipótesis, que se incluyeron en la tesis que presentamos.

### **3.5. Tratamiento de Datos**

Empleamos el Software SPSS V.24, en el proceso de los datos concerniente a las dos variables del estudio.

Presentamos los Cuadros y Gráficos correspondientes, analizando con estadísticos de distribución de frecuencias y realizaremos la Prueba de correspondencia “r” de Pearson. Asimismo su discusión determinaremos a través de la comparación con otras conclusiones de similares estudios que serán mencionadas en los “antecedentes” y “marco teórico”, pudiendo llegarse a conclusiones en función al planteamiento realizado.

#### **3.5.1. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos**

Zikmund (2012, pág. 247) menciona que los instrumentos de mediciones o recaudación de datos tiene que congregar los requerimientos principales: validez y confiabilidad.

##### **3.5.1.1. Validez de los Instrumentos**

Es el grado en el que lo que cree que está midiendo corresponde con lo que está midiendo. No debemos confundir validez y fiabilidad. El dominio de la investigación cuantitativa se requiere que conozca la diferencia.

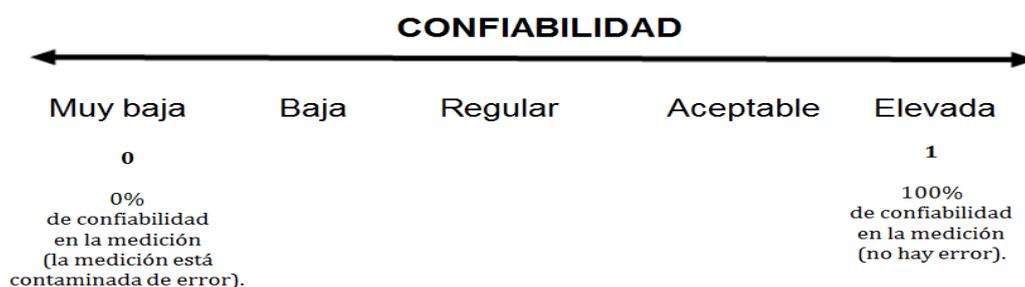
Sus datos deben ser confiables para ser válidos, pero la confiabilidad por sí sola no garantiza la validez. Sus clientes pueden responder constantemente a preguntas sobre la lealtad del cliente, por ejemplo, pero si esas preguntas no se corresponden con el nivel al que los clientes recompran o recomiendan, entonces los artículos tienen poca validez.

La importancia de la validez ha dado lugar a muchas teorías y modelos para determinarla. Uno popular, el modelo tripartito, incluye tres formas de establecer la validez.

### 3.5.1.2. Confiabilidad del Instrumento

Empleamos este razonamiento en el estudio, analizando la información para presentar sus resultados, práctica realizada con los dos cuestionarios que empleamos para recolectarlos demostrando su confianza, como el Alfa de Cronbach y juicio de expertos.

La confiabilidad es una medida de la consistencia de una métrica o un método. Cada métrica o método que utilizamos, incluidos elementos como los métodos para descubrir problemas de usabilidad en una interfaz y el juicio experto de los problemas de usabilidad, deben evaluarse para determinar su confianza.



**Tabla 1**

*Confiabilidad de la Variable Control Gubernamental mediante Alfa de Cronbach.*

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,827	,883	10

Fuente: Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,827, demuestra la fiabilidad o confiabilidad buena, para la evaluación de la primera variable Control Gubernamental en la muestra estudiada.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de la Variable Procesos Presupuestarios mediante Alfa de Cronbach*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,774	,837	16

Fuente: Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,774, demuestra la fiabilidad o confiabilidad buena, para la evaluación de la segunda variable Procesos Presupuestarios en la muestra estudiada.

**Tabla 3**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
CONTROL_GUBERNAMENTAL	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
PROCESOS_PRESUPUESTARIOS	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

Fuente: SPSS Statistics 22

### 3.6. Baremos

Empleamos en los instrumentos una escala que es una herramienta o mecanismo por el cual los individuos se distinguen en cuanto a cómo difieren entre sí en las variables de interés para nuestro estudio.

**Tabla 4**  
***Baremo Variable Control Gubernamental***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	34-40	85%-100%	Del 1 al 10
<b>Alto</b>	28-33	70%-84%	Puntaje máximo: 40
<b>Medio</b>	22-27	55%-69%	
<b>Bajo</b>	16-21	40%-54%	Puntaje mínimo: 10
<b>Muy bajo</b>	10-15	25%-39%	

**Tabla 5**  
***Baremo Dimensión Supervisión***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	11 - 12	91%-100%	Del 1 al 3
<b>Alto</b>	9 -10	75%-90%	Puntaje máximo: 12
<b>Medio</b>	7 - 8	58%-74%	
<b>Bajo</b>	5 - 6	42%-57%	Puntaje mínimo: 3
<b>Muy bajo</b>	3 - 4	25%-41%	

**Tabla 6**  
***Baremo Dimensión Vigilancia***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	14 - 16	87%-100%	Del 4 al 7
<b>Alto</b>	11 -13	68%-86%	Puntaje máximo: 16
<b>Medio</b>	8 - 10	50%-67%	
<b>Bajo</b>	6 - 7	38%-49%	Puntaje mínimo: 4
<b>Muy bajo</b>	4 - 5	25%-37%	

**Tabla 7**  
***Baremo Dimensión Verificación***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	11 - 12	91%-100%	Del 8 al 10
<b>Alto</b>	9 - 10	75%-90%	Puntaje máximo: 12
<b>Medio</b>	7 - 8	58%-74%	
<b>Bajo</b>	5 - 6	41%-57%	Puntaje mínimo: 3
<b>Muy bajo</b>	3 - 4	25%-40%	

**Tabla 8**  
***Baremo Variable Procesos Presupuestarios***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	55 - 64	86%-100%	Del 1 al 16
<b>Alto</b>	45 - 54	70%-85%	Puntaje máximo: 64
<b>Medio</b>	35 - 44	55%-69%	
<b>Bajo</b>	25 - 34	39%-54%	Puntaje mínimo: 16
<b>Muy bajo</b>	15 - 24	25%-38%	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9**  
***Baremo Dimensión Programación***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	11 - 12	91%-100%	Del 1 al 3
<b>Alto</b>	9 - 10	75%-90%	Puntaje máximo: 12
<b>Medio</b>	7 - 8	58%-74%	
<b>Bajo</b>	5 - 6	41%-57%	Puntaje mínimo: 3
<b>Muy bajo</b>	3 - 4	25%-40%	

Tabla 10

**Baremo Dimensión Formulación**

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
<b>Muy alto</b>	14 - 16	87%-100%	Del 4 al 7
<b>Alto</b>	11 - 13	68%-86%	Puntaje máximo: 16
<b>Medio</b>	8 - 10	50%-67%	
<b>Bajo</b>	6 - 7	38%-49%	Puntaje mínimo: 4
<b>Muy bajo</b>	4 - 5	25%-37%	

Tabla 11

**Baremo Dimensión Aprobación**

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
<b>Muy alto</b>	11 - 12	91%-100%	Del 8 al 10
<b>Alto</b>	9 - 10	75%-90%	Puntaje máximo: 12
<b>Medio</b>	7 - 8	58%-74%	
<b>Bajo</b>	5 - 6	41%-57%	Puntaje mínimo: 3
<b>Muy bajo</b>	3 - 4	25%-40%	

Tabla 12

**Baremo Dimensión Ejecución**

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
<b>Muy alto</b>	11 - 12	91%-100%	Del 11 al 13
<b>Alto</b>	9 - 10	75%-90%	Puntaje máximo: 12
<b>Medio</b>	7 - 8	58%-74%	
<b>Bajo</b>	5 - 6	41%-57%	Puntaje mínimo: 3
<b>Muy bajo</b>	3 - 4	25%-40%	

**Tabla 13**  
***Baremo Dimensión Evaluación***

<b>Niveles</b>	<b>Puntaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
<b>Muy alto</b>	11 - 12	91%-100%	Del 14 al 16
<b>Alto</b>	9 - 10	75%-90%	
<b>Medio</b>	7- 8	58%-74%	Puntaje máximo: 12
<b>Bajo</b>	5 - 6	41%-57%	
<b>Muy bajo</b>	3 - 4	25%-40%	Puntaje mínimo: 3

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Aplicamos los cuestionarios en la muestra proporcionada y sus resultados exponemos a continuación, distribuyéndose la frecuencia y proporciones que mostramos en las figuras y tablas, las que apreciamos en un valor absoluto, así como la proporción en porcentajes de la variable y sus dimensiones.

### a) Presentación, Análisis e Interpretación de Datos

#### Análisis descriptivo de la variable: Control Gubernamental

**Tabla 14 Distribución de variable Control Gubernamental**

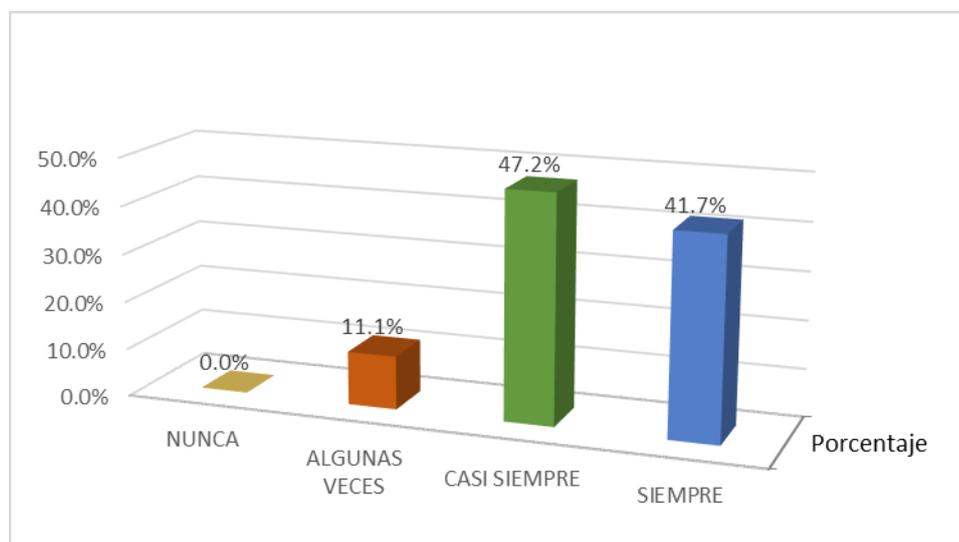
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	4	11.1%	11.1%
CASI SIEMPRE	17	47.2%	58.3%
SIEMPRE	15	41.7%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Cuestionarios

La tabla 14 y figura 1, respecto a la primera variable Control Gubernamental desde el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 47.20% de los colaboradores participantes revelan casi siempre se da el Control Gubernamental, un 41.70% siempre se da el Control Gubernamental y un 11.10% algunas veces se da el Control Gubernamental.

**Comentarios.-** Concluimos que en general los colaboradores tienen una calificación buena sobre la variable Control Gubernamental por cuanto conocen que existen procedimientos, directivas y normas que regulan los actos administrativos, los cuales deben cumplirse obligatoriamente y en el supuesto de

no seguir el orden establecido, probablemente de acuerdo a la omisión o falta podrían incurrir en responsabilidad funcional, administrativa, civil o penal.



**Figura 1 Distribución de variable Control Gubernamental**

#### b) Análisis de la dimensión: Supervisión

**Tabla 15 Distribución de dimensión: Supervisión**

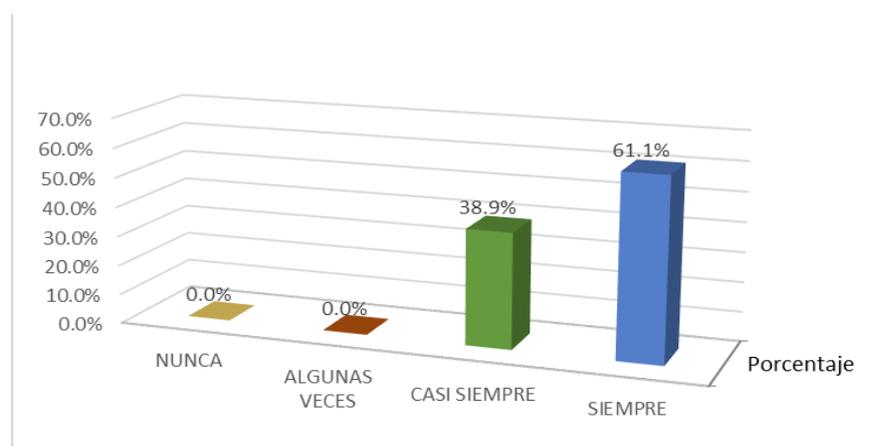
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	0	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	14	38.9%	38.9%
SIEMPRE	22	61.1%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Cuestionarios

La tabla 15 y figura 2, respecto a la dimensión Supervisión desde el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 61.10% de los colaboradores participantes manifiestan siempre se da la Supervisión, un 38.90% casi siempre se da la Supervisión.

**Comentarios.-** Concluimos que en general el personal tiene una valoración buena sobre la dimensión Supervisión al cual son sujetos por parte de los directivos, por cuanto esta es una modalidad de asesoramiento, ayuda y apoyo a

las actividades que viene desarrollando, el cual les permite realizar de manera adecuada las funciones que les corresponde o las encargadas, las cuales se reflejan en el trabajo que realizan en la Universidad.



**Figura 2 Distribución de dimensión: Supervisión**

### c) Análisis de la dimensión: Vigilancia

**Tabla 16 Distribución de Dimensión: Vigilancia**

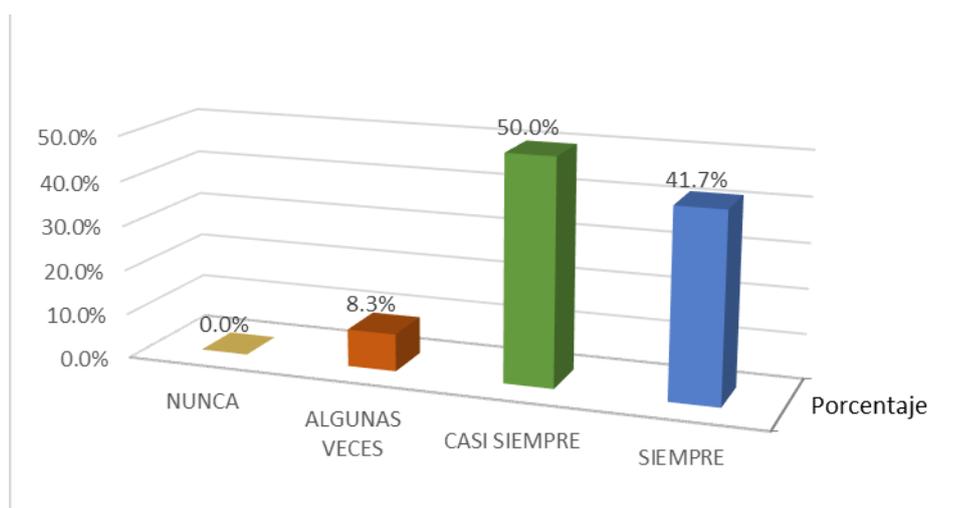
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	3	8.3%	8.3%
CASI SIEMPRE	18	50.0%	58.3%
SIEMPRE	15	41.7%	100.0%
Total	36	100.0%	

Fuente: Encuesta de elaboración propia

En la tabla 16 y figura 3, en relación a la dimensión Vigilancia según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 50% de los colaboradores participantes manifiestaron casi siempre se da la Vigilancia, un 41.70% siempre se da la Vigilancia, un 8.30% algunas veces se da la Vigilancia.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Dimensión Vigilancia, por cuanto ello les permite tener una mayor seguridad en las actividades o funciones que vienen desarrollando en

la Universidad, lo que permite también la protección de la integridad psicológica y física del personal, así como la prevención de problemas en el trabajo, que en caso se presenten habrá una actuación inmediata para poder resolverlo, por parte de los responsables del mismo, y como consecuencia de esto, el resguardo de los bienes que se localizan en la Universidad.



**Figura 3 Distribución de dimensión: Vigilancia**

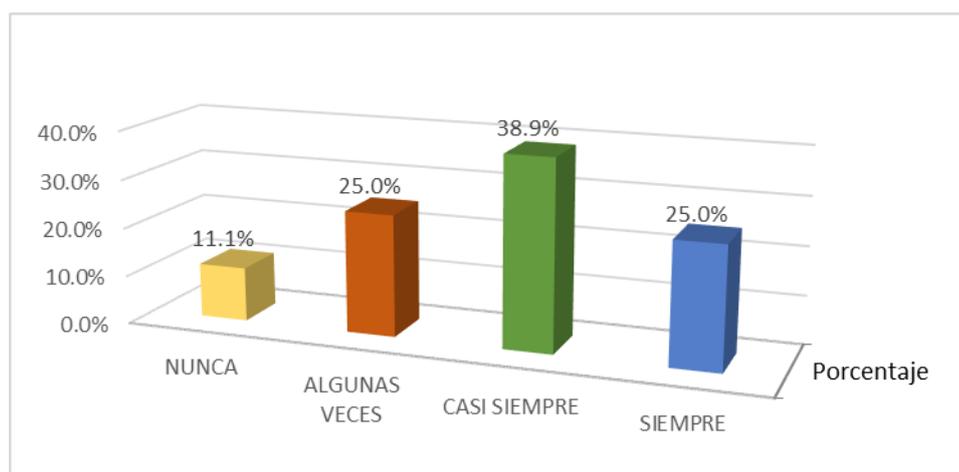
#### d) Análisis de la dimensión: Verificación

**Tabla 17 Distribución de dimensión: Verificación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	11.1%	11.1%
ALGUNAS VECES	9	25.0%	36.1%
CASI SIEMPRE	14	38.9%	75.0%
SIEMPRE	9	25.0%	100.0%
Total	36	100.0%	

La tabla 17 y figura 4 respecto a la dimensión Verificación según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 38.90% de los colaboradores participantes suponen casi siempre, un 25% siempre se da la Verificación, también un 25% casi siempre se da la Verificación y el 11.10% nunca se da la Verificación.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Dimensión Verificación, que viene a constituir una acción diaria dentro de las funciones o actividades que realizan en la Universidad, lo cual constituye una buena práctica de control que les permite lograr buenos resultados, cumpliendo los lineamientos establecidos y las directivas impartidas.



**Figura 4 Distribución de dimensión: Verificación**

#### e) Análisis de la variable: Procesos Presupuestarios

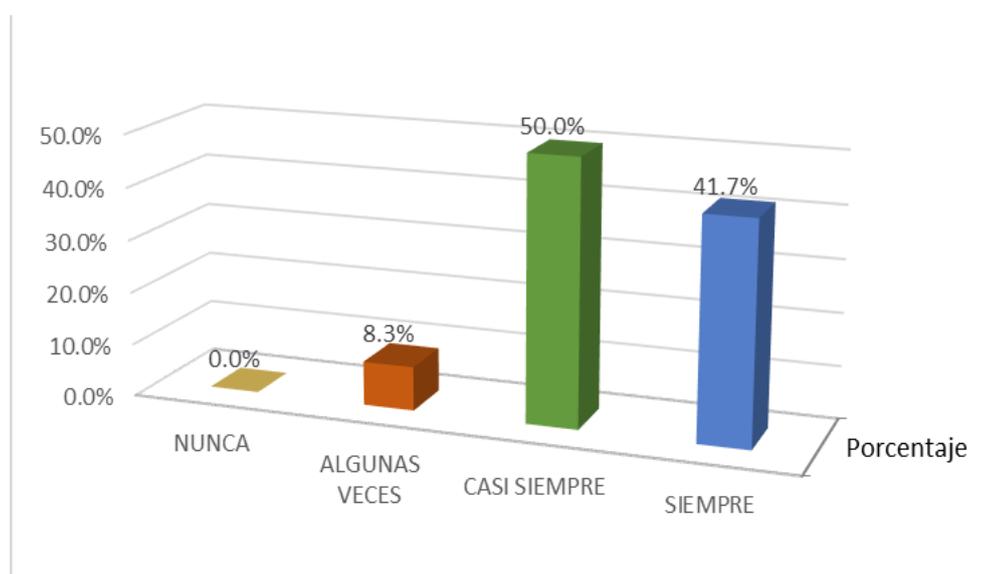
**Tabla 18 Distribución de variable Procesos Presupuestarios**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	3	8.3%	8.3%
CASI SIEMPRE	18	50.0%	58.3%
SIEMPRE	15	41.7%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Cuestionarios

La tabla 18 y figura 5, respecto a la variable Procesos Presupuestarios según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 50% de los trabajadores encuestados consideran casi siempre es buena los Procesos Presupuestarios, el 41.70% de los colaboradores participantes suponen siempre es buena los Procesos Presupuestarios y el 8.30% consideran algunas veces es buena los Procesos Presupuestarios.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal tiene una percepción buena a muy buena sobre los Procesos Presupuestarios, el cual es un instrumento de administración, que permiten conocer el origen de los recursos disponibles y la asignación del presupuesto para el desarrollo de las actividades y la realización de proyectos, que permita el logro de resultados, y pueda llevarse a cabo la prestación de servicios de la manera prevista y permite lograr metas, con equidad, eficiencia y eficacia.



**Figura 5 Distribución de variable: Procesos Presupuestarios**

**f) Análisis de la dimensión: Programación**

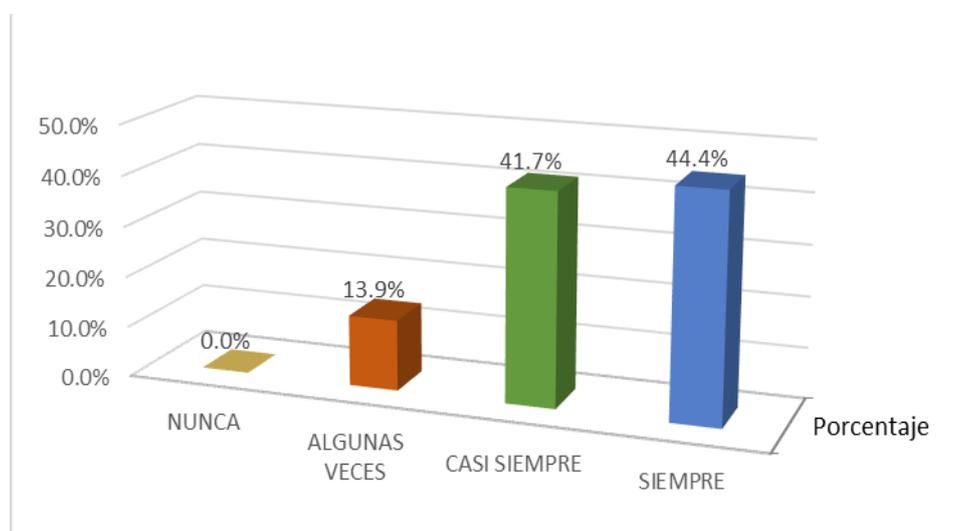
**Tabla 19 Distribución de dimensión: Programación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	5	13.9%	13.9%
CASI SIEMPRE	15	41.7%	55.6%
SIEMPRE	16	44.4%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Elaboración propia (cuestionarios)

La tabla 19 y figura 6, en relación a la dimensión Programación según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 44.40% de los trabajadores encuestados consideran siempre se da la Programación, un 41.70% de los colaboradores participantes suponen casi siempre se da la Programación y un 13.90% algunas veces se da la Programación.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Programación del presupuesto. Por cuanto esta se realiza según la normatividad actual, estableciendo la demanda de gastos en atender los servicios que suministra la entidad, de acuerdo la Misión, cargos y a las metas presupuestales que se planteen en un plazo fijo, que habitualmente es un año.



**Figura 6 Distribución de la Dimensión: Programación**

#### g) Análisis de la dimensión: Formulación

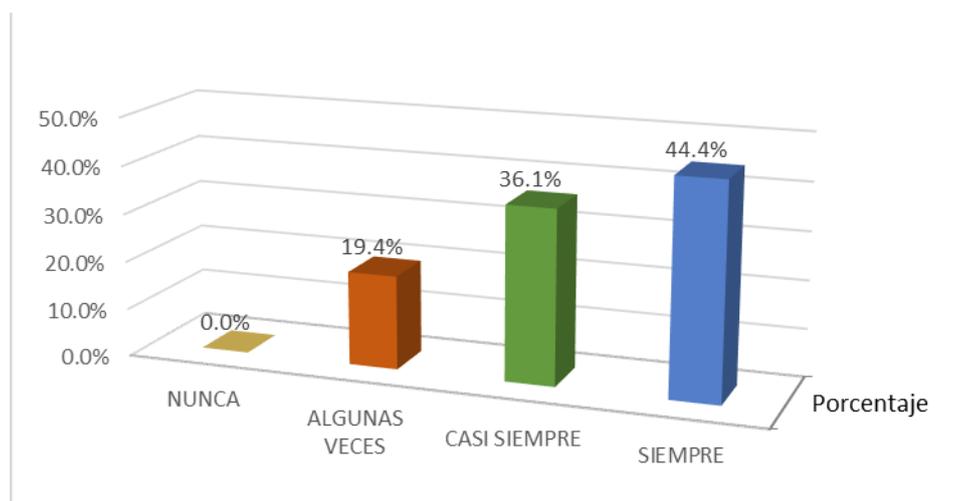
**Tabla 20 Distribución de dimensión: Formulación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	7	19.4%	19.4%
CASI SIEMPRE	13	36.1%	55.6%
SIEMPRE	16	44.4%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Cuestionarios

La Tabla 20 y figura 7, en relación a la dimensión Formulación el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 44.40% de los colaboradores participantes suponen siempre se da la Formulación, un 36.10% casi siempre se da la Formulación y el 19.40% algunas veces se da la Formulación.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Formulación del presupuesto, la que se realiza definiendo las estructuras funcionales programáticas del Presupuesto de la Universidad, coherente con los objetivos de la entidad, de acuerdo a la selección de las Categorías Presupuestales (Funciones, Actividades, Subprogramas, Programas y Proyectos).



**Figura 7 Distribución de dimensión: Formulación**

#### h) Análisis de la dimensión: Aprobación

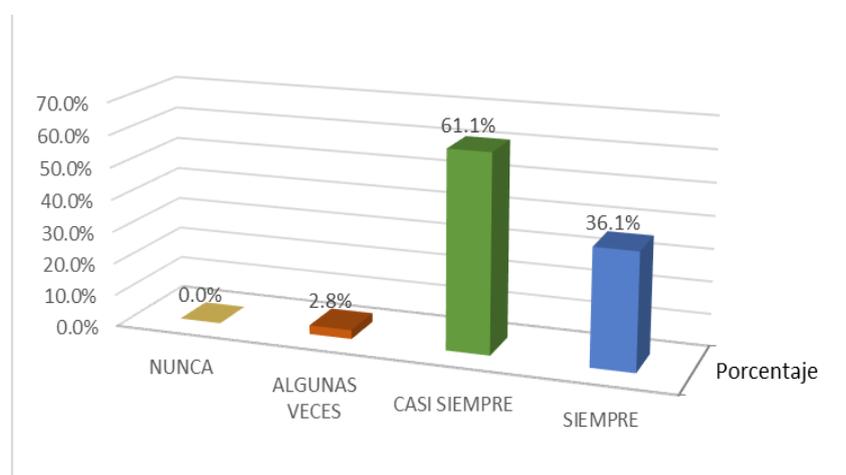
**Tabla 21 Distribución de dimensión: Aprobación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	1	2.8%	2.8%
CASI SIEMPRE	22	61.1%	63.9%
SIEMPRE	13	36.1%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Cuestionarios

La tabla 21 y figura 8, en relación a la dimensión Aprobación según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 61.10% de los colaboradores participantes suponen casi siempre hay buena Aprobación, un 36.10% siempre hay buena Aprobación y el 2.80% algunas veces hay buena Aprobación; por lo que, concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Aprobación del presupuesto.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena sobre la Aprobación del presupuesto (01 de enero al 31 de diciembre), el cual le permitirá desarrollar y financiar las funciones o actividades previstas en la Universidad durante todo el año, tomando en cuenta el presupuesto institucional y la programación de compromisos anual.



**Figura 8 Distribución de dimensión: Aprobación**

#### a) Análisis de la dimensión: Ejecución

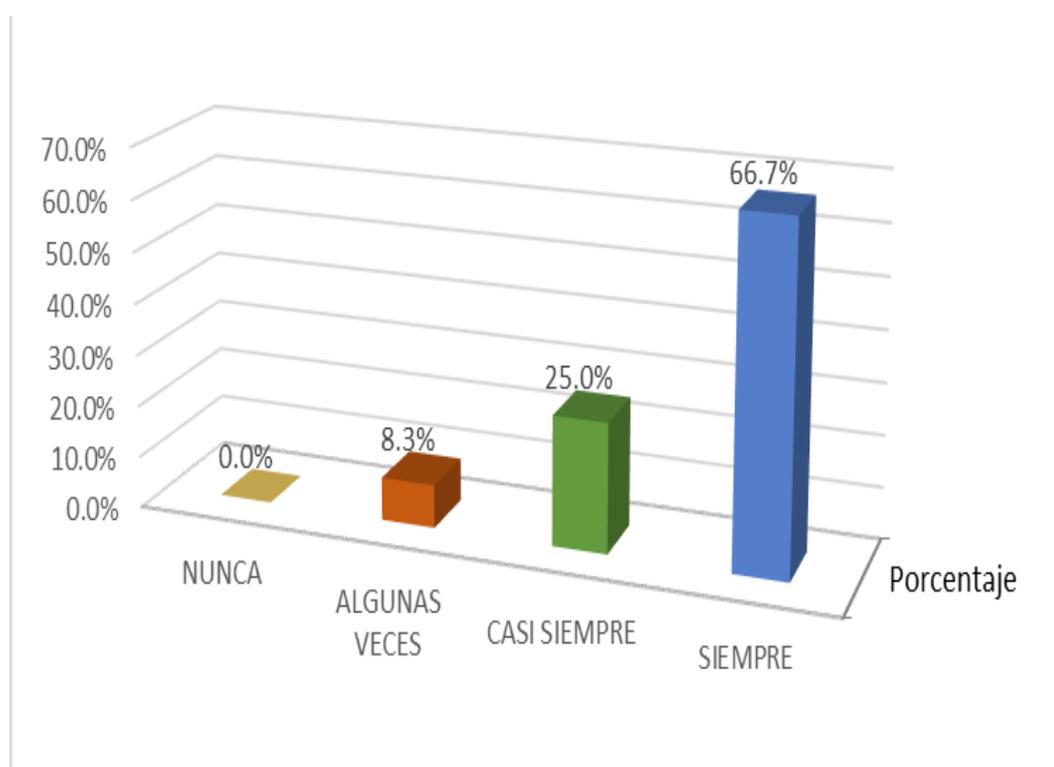
**Tabla 22 Distribución de dimensión: Ejecución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	3	8.3%	8.3%
CASI SIEMPRE	9	25.0%	33.3%
SIEMPRE	24	66.7%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Cuestionarios

La Tabla 22 y figura 9, en relación a la dimensión Ejecución según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 66.70% de los colaboradores participantes suponen siempre se da una buena Ejecución, un 25% casi siempre se da una buena Ejecución y el 8.30% algunas veces se da una buena Ejecución.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Ejecución del presupuesto, en la cual se aprecian los ingresos y se cumplen con las necesidades de gastos de acuerdo con los créditos presupuestarios acreditados en el Presupuesto Institucional de Apertura y el Presupuesto Institucional Modificado, donde los recursos presupuestarios se asignan a aquellos programas, actividades y proyectos, en cuyo proceso se cumplen los compromisos de gastos con el objetivo de desarrollar la prestación de los bienes y servicios gubernamentales que les permita alcanzar resultados, en concordancia con la PCA.



**Figura 9 Distribución de dimensión: Ejecución**

## b) Análisis de la dimensión: Evaluación

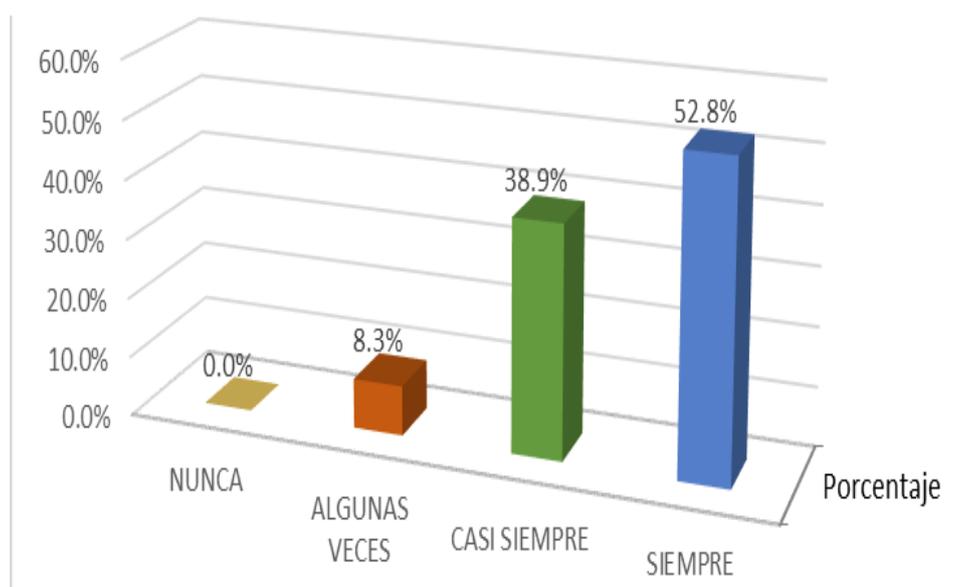
**Tabla 23 Distribución de dimensión: Evaluación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	3	8.3%	8.3%
CASI SIEMPRE	14	38.9%	47.2%
SIEMPRE	19	52.8%	100.0%
Total	36	100%	

Fuente: Elaboración propia (cuestionarios)

La tabla 23 y figura 10, en relación a la dimensión Evaluación según el enfoque del colaborador de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 52.80% de los colaboradores participantes suponen siempre hay una buena Evaluación, un 38.90% casi siempre hay una buena Evaluación y el 8.30% algunas veces hay una buena Evaluación.

**Comentarios.-** Concluimos que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Evaluación del presupuesto.



**Figura 10 Distribución de dimensión: Evaluación**

Tabla 24

***Estadísticos Descriptivos para la Variable Control Gubernamental y sus Dimensiones***

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CONTROL_GUBERNAMENTAL	36	24,00	40,00	31,9167	5,16790
SUPERVISIÓN	36	8,00	12,00	10,5556	1,10698
VIGILANCIA	36	9,00	16,00	13,0556	2,22896
VERIFICACIÓN	36	3,00	12,00	8,3056	2,76529
N válido (por lista)	36				

La tabla 24, percibimos que el Control Gubernamental, se encuentra en un nivel Bueno al obtener una media de 31,91 considerando los 40 puntos estimado en un momento perfecto, representando un 80%, indicándonos que los colaboradores perciben una buena Supervisión, Vigilancia, Verificación, la desviación estándar es 5.16, el cual constituye una muestra convenientemente equilibrada. La Supervisión, posee la mediana de 10,55 de nivel con relación al total de 12 puntos, desviación estándar 1.10, en la Vigilancia, posee la mediana de 13,05 de nivel con relación al total de 16 puntos, desviación estándar 2.22, en la Verificación, posee la mediana de 8,30 de nivel con relación al total de 12 puntos, desviación estándar 2.76, indicándonos que habitualmente se da el Control Gubernamental en la Universidad.

Tabla 25

**Estadísticos Descriptivos para la Variable Procesos Presupuestarios con sus Dimensiones**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
PROCESOS_PRESUPUESTARIOS	36	39,00	62,00	52,1111	7,15054
PROGRAMACIÓN	36	6,00	12,00	9,5833	1,84197
FORMULACIÓN	36	7,00	16,00	12,2500	2,82211
APROBACIÓN	36	6,00	12,00	9,6389	1,64148
EJECUCIÓN	36	7,00	12,00	10,5556	1,97765
EVALUACIÓN	36	6,00	12,00	10,0833	1,88793
N válido (por lista)	36				

En la tabla, percibimos en la variable Procesos Presupuestarios el nivel es Bueno considerando que lo encontramos con la media de 52.11 en relación a los 64 puntos estimado en un momento perfecto, representando el 81%, Indicándonos que los responsables realizan en forma apropiada la Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del presupuesto, la desviación estándar es 7,15 representando en forma adecuadamente heterogénea. En Programación, se observa la mediana 9,58 puntos de nivel con relación al total de 12 puntos, la desviación estándar 1.84; en la Formulación, ostenta la mediana de 12,25 puntos de nivel con relación al total de 16 puntos, desviación estándar 2.82; en la Aprobación, tiene la mediana de 9,63 puntos de nivel con relación al total de 12 puntos, desviación estándar 1.64; en la Ejecución, tiene la mediana de 10,55 puntos de nivel con relación al total de 12 puntos, desviación estándar 1.97; finalmente la Evaluación tiene la mediana de 10,08 puntos de nivel con relación al total de 12 puntos, desviación estándar 1.88, Indicándonos que en forma habitual efectúan adecuadamente los Procesos Presupuestarios en la Universidad.

**Tabla 26**  
**Matriz de Correlaciones**

		CONTROL_GU BERNAMENTAL	SUPERVI SIÓN	VIGILAN CIA	VERIFICA CIÓN	PROCESOS_PRE SUPUESTARIOS	PROGRA MACIÓN	FORMU LACIÓN	APROBA CIÓN	EJECUC IÓN	EVALUA CIÓN
CONTROL_GUBER NAMENTAL	Correlación de Pearson	1	,623**	,878**	,912**	,868**	,783**	,701**	,397*	,709**	,387*
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,020
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
SUPERVISIÓN	Correlación de Pearson	,623**	1	,427**	,419*	,515**	,453**	,357*	,287	,468**	,237
	Sig. (bilateral)	,000		,009	,011	,001	,006	,033	,090	,004	,164
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
VIGILANCIA	Correlación de Pearson	,878**	,427**	1	,665**	,812**	,743**	,656**	,334*	,667**	,379*
	Sig. (bilateral)	,000	,009		,000	,000	,000	,000	,047	,000	,023
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
VERIFICACIÓN	Correlación de Pearson	,912**	,419*	,665**	1	,761**	,682**	,638**	,359*	,600**	,323
	Sig. (bilateral)	,000	,011	,000		,000	,000	,000	,032	,000	,054
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
PROCESOS_PRESUP UESTARIOS	Correlación de Pearson	,868**	,515**	,812**	,761**	1	,787**	,800**	,539**	,834**	,482**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
PROGRAMACIÓN	Correlación de Pearson	,783**	,453**	,743**	,682**	,787**	1	,675**	,421*	,450**	,158
	Sig. (bilateral)	,000	,006	,000	,000	,000		,000	,010	,006	,357
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
FORMULACIÓN	Correlación de Pearson	,701**	,357*	,656**	,638**	,800**	,675**	1	,464**	,471**	-,020
	Sig. (bilateral)	,000	,033	,000	,000	,000	,000		,004	,004	,907
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
APROBACIÓN	Correlación de Pearson	,397*	,287	,334*	,359*	,539**	,421*	,464**	1	,204	-,147
	Sig. (bilateral)	,016	,090	,047	,032	,001	,010	,004		,232	,393
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
EJECUCIÓN	Correlación de Pearson	,709**	,468**	,667**	,600**	,834**	,450**	,471**	,204	1	,791**
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,000	,000	,000	,006	,004	,232		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
EVALUACIÓN	Correlación de Pearson	,387*	,237	,379*	,323	,482**	,158	-,020	-,147	,791**	1
	Sig. (bilateral)	,020	,164	,023	,054	,003	,357	,907	,393	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### 4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

**Tabla 27**  
**Prueba de Normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CONTROL_GUBERNAMENTAL	,184	36	,103	,903	36	,004
PROCESOS_PRESUPUESTARIOS	,129	36	,136	,913	36	,008

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS v22

Si Sig. asintót. (bilateral)  $\geq \alpha$  (0,05), aceptamos  $H_0$ ; es decir, los datos alcanzados de la muestra proceden de una distribución normal.

Si Sig. asintót. (bilateral)  $< \alpha$  (0,05), aceptamos  $H_1$ ; por cuanto, los datos alcanzados de la muestra no proceden de una distribución normal.

**a) Análisis:** De la prueba de K-S cuya muestra es igual a 36 participantes, la significancia que resulto es: Control Gubernamental 0,103 y Procesos Presupuestarios de 0,136 es superior a 0,05 motivo por el cual los datos poseen una distribución normal.

**b) Interpretación:** La muestra no suspende de la normalidad consiguientemente aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna, por cuanto la muestra procede de una distribución normal.

**c) Decisión:** La significancia al emplear la prueba de Kolmogorov – Smirnov es 0,103 y 0,136, esos valores que se alcanzaron son absolutamente de mayor valor a 0.05 ( $p > 0.05$ ), lo que nos permite decidir que usaremos las pruebas paramétricas, consiguientemente desarrollaremos la investigación mediante de la prueba estadística paramétrica de Pearson.

## 4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. PRUEBA ESTADÍSTICA PARA DEMOSTRAR LA HIPÓTESIS GENERAL

“El Control Gubernamental influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”.

**Tabla 28**  
**Correlación entre la Variable Control Gubernamental y la Variable Procesos Presupuestarios**

		CONTROL_GUBERNA MENTAL	PROCESOS_PRESU PUESTARIOS
CONTROL_GUBERNAMENTAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,868** ,000
	N	36	36
PROCESOS_PRESUPUESTARI OS	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,868** ,000	1
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2-bilateral).

Percibimos en la Tabla 28, conseguimos certificar la existencia de una influencia significativa de la primera variable Control Gubernamental y la segunda variable Procesos Presupuestarios, considerando que el Coeficiente de Correlación de Pearson es ,868 indicándonos una influencia o relación positiva importante.

**Tabla 29**  
**Resumen del modelo entre las dos variables**

Modelo	R	Estadísticos de cambio							
		R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,868 <sup>a</sup>	,753	,746	3,60553	,753	103,660	1	34	,000

a. Predictores: (Constante), CONTROL\_GUBERNAMENTAL  
b. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

Observamos que el valor del coeficiente de determinación ,753, indicándonos la incidencia del 75.30% en la primera variable Control Gubernamental con la segunda variable Procesos Presupuestarios, es decir que el 75.30% de las variaciones que se observan en la segunda variable Procesos Presupuestarios son a consecuencia de las variaciones de la primera variable Control Gubernamental, quedando sin explicación el 24.70% (100-75.30).

**Tabla 30**  
**Anova entre las dos variables**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1347,560	1	1347,560	103,660	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	441,995	34	13,000		
	Total	1789,556	35			

a. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

b. Predictores: (Constante), CONTROL\_GUBERNAMENTAL

El valor  $p = 0,000$  muestra que las probabilidades asociadas al estadístico es ,000, valor menor a  $\alpha = 0,05$ . Motivándonos a aceptar la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de ambas variables Control Gubernamental y Procesos Presupuestarios, es adecuado.

**Tabla 31**  
**Coefficientes entre las dos variables**

Coefficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	13,789	3,812		3,618	,001
	CONTROL_GUBERNA MENTAL	1,201	,118	,868	10,181	,000

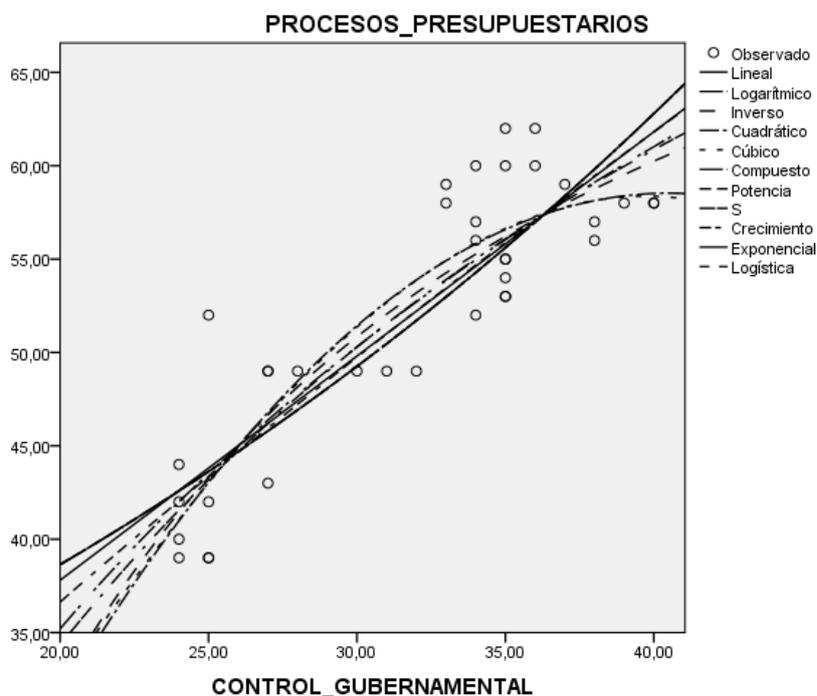
a. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

b. Predictores: (Constante), CONTROL\_GUBERNAMENTAL

La Tabla 31, nos indica valoraciones de las medidas del modelo de regresión lineal simple, la ordenada en el origen,  $\beta_0=13,789$  y la pendiente  $\beta_1= 1,201$ , el estadístico de contraste de la columna t vale 3,618 teniendo un p-valor asociado, columna Sig, 0.000, valor inferior que el grado de significancia & alpha = 0,05 situación que nos admite denegar la hipótesis nula, por cuanto hay una correlación lineal importante entre el Control Gubernamental y los Procesos Presupuestarios.

**Figura 11**

**Variable Control Gubernamental y Variable Procesos Presupuestarios**



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 11, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, exponiendo la dispersión de la Variable Control Gubernamental y la Variable Procesos Presupuestarios, encontrándose en una influencia directa de 75.30% ( $r^2= 0,753$ ). Considerando que a una mayor puntuación en Control Gubernamental mayor será la puntuación en Procesos Presupuestarios.

**a) Hipótesis Estadísticas:****Hipótesis Alternativa (H):**

$$H_0: \rho = 0$$

“El Control Gubernamental influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”.

$$H_0: \rho \neq 0$$

“El Control Gubernamental no influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”.

**b) Nivel de significación:**

En el estudio, el porcentaje de error que creemos beneficioso para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha=0,05$ .

**c) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 34 grados, con n-2 grados de libertad cuya anotación es:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

**d) Cálculo del estadístico de prueba:**

El estadístico de prueba posee una distribución t de Student con n-2 grados de libertad, siendo la anotación:

$$t = \pm 0,868 \sqrt{\frac{34-2}{1-(0.868)^2}} = 9,89$$

**e) Decisión:**

Considerando que el valor deducido  $t= 7,55$  se encuentra en la zona para rechazar  $H_0$ , admitimos la hipótesis alterna el cual menciona la existencia de una correspondencia entre ambas variables.

**f) Conclusión:**

El  $t = 9,89$  se encuentra fuera de la franja de aprobación de la  $H_0$  ( $-1.6909 < t < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de ambas variables es 0,868 resultado que nos indica una

correspondencia específica, siendo el nivel de confianza 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,753, es decir el 75.30% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios vienen a ser explicadas por las variaciones de la primera variable Control Gubernamental. Siendo  $p=0,000$  con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente el Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

#### 4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

##### 4.2.2.1. Hipótesis Especifica 1

**HE<sub>1</sub>** La Supervisión influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Ho<sub>1</sub>** La Supervisión no influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Tabla 32**  
**Correlación entre la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios**

		SUPERVISIÓN	PROCESOS_PRESUPUESTA RIOS
SUPERVISIÓN	Correlación de Pearson	1	,515**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	36	36
PROCESOS_PRESUPUESTA RIOS	Correlación de Pearson	,515**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Podemos observar que el Coeficiente de Correlación de Pearson entre Supervisión y Procesos Presupuestarios es 0,515 y el nivel de significancia es 0,001, aceptamos la hipótesis alterna, por cuanto nos muestra que influye significativamente la dimensión Supervisión en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Tabla 33**  
**Resumen del Modelo entre la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	,515 <sup>a</sup>	,266	,244	6,21726	,266	12,296	1	34	,001

a. Predictores: (Constante), SUPERVISIÓN

b. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

El valor del coeficiente de determinación alcanzado es ,266, que indica una influencia o relación del 26.60% de la dimensión Supervisión con la variable Procesos Presupuestarios, es decir el 26.60% de las diferenciaciones en la variable Procesos Presupuestarios es expuesto por las variaciones de la dimensión Supervisión, quedando sin explicación el 73.40% (100-26.60).

**Tabla 34**  
**Anova entre la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios**

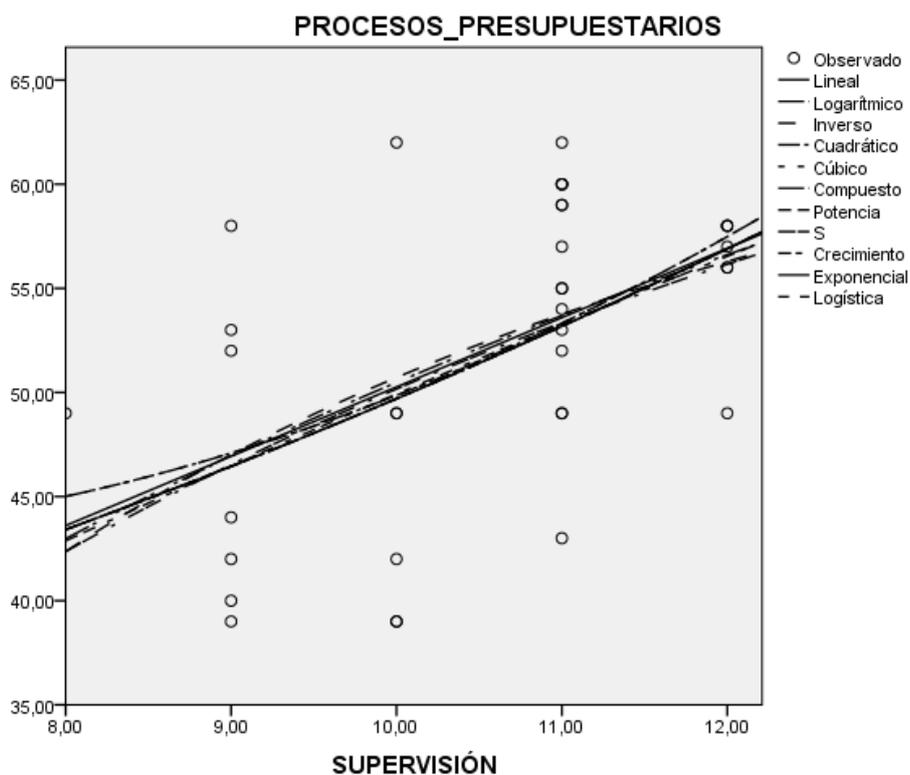
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	475,309	1	475,309	12,296	,001 <sup>b</sup>
	Residuo	1314,246	34	38,654		
	Total	1789,556	35			

a. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

b. Predictores: (Constante), SUPERVISIÓN

El valor  $p = 0,001$  muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a  $\alpha = 0,05$ . Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Supervisión con la segunda variable Procesos Presupuestarios, es adecuada.

**Figura 12**  
***Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios***



En la figura 12, se puede apreciar la función curvilínea coincide en forma discreta al diagrama de dispersión, en la que se observa la dispersión de la Dimensión Supervisión y la Variable Procesos Presupuestarios, Observamos una influencia de 26.60% ( $r^2 = 0,266$ ). Considerando que a una mayor puntuación en Supervisión mayor será la puntuación en Procesos Presupuestarios.

**a) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha = 0,05$ .

**b) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 34 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

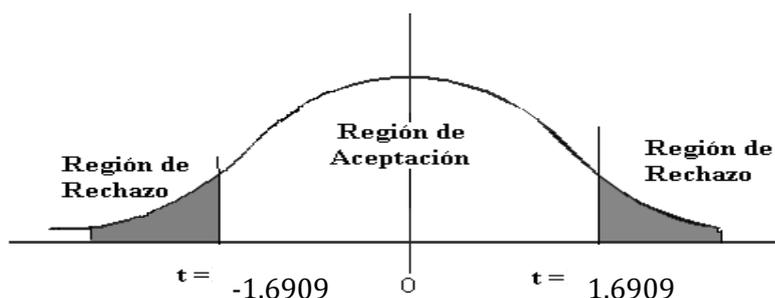
**c) Cálculo del estadístico de prueba:**

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,515 \sqrt{\frac{34-2}{1-(0,515)^2}} = 3,40$$

**d) Resumen de datos:**

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" Student	34	-1.6909 < t < 1.6909	3,40



El valor de t hallado para Supervisión y Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios es  $3,40 > 1.6909$ , encontrándose en la zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

**e) Justificación y decisión**

El  $t = 3,40$  se halla fuera de la región para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6909 < t < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,515 indicándonos una correlación significativa, considerado en un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,266, es decir el 26.80% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios serían explicadas por las variaciones de la dimensión

Supervisión. El valor de  $p=0,001$  con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas son adecuadas, lo que nos indica que, si influye significativamente la Dimensión Supervisión en la variable Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

#### 4.2.2.2. Hipótesis Específica 2

**HE<sub>2</sub>** La Vigilancia influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Ho<sub>2</sub>** La Vigilancia no influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Presentamos la siguiente tabla donde:

**Tabla 35**  
**Correlaciones entre la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios**

		VIGILANCIA	PROCESOS_PRESU PUESTARIOS
VIGILANCIA	Correlación de Pearson	1	,812**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
PROCESOS_PRESUPUES TARIOS	Correlación de Pearson	,812**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Encontramos una relación o influencia significativa entre la Dimensión Vigilancia y la segunda Variable Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.812, la correspondencia es positivamente importante.

**Tabla N° 36**  
**Resumen del Modelo entre la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos**  
**Presupuestarios**

Modelo	R	R cuadrado		Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	
		R cuadrado	ajustado		Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1		gl2
1	,812 <sup>a</sup>	,659	,649	4,23778	,659	65,648	1	34	,000

a. Predictores: (Constante), VIGILANCIA

b. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El coeficiente de determinación es ,659, que indica una influencia o relación del 65.90% de la dimensión Vigilancia con la segunda Variable Procesos Presupuestarios, es decir el 65.90% de las variaciones en la segunda variable Procesos Presupuestarios serán explicadas por las variaciones de la dimensión Vigilancia, permaneciendo sin explicación el 34.10% (100-65.90).

**Tabla 37**  
**Anova entre la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos**  
**Presupuestarios**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1178,958	1	1178,958	65,648	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	610,597	34	17,959		
	Total	1789,556	35			

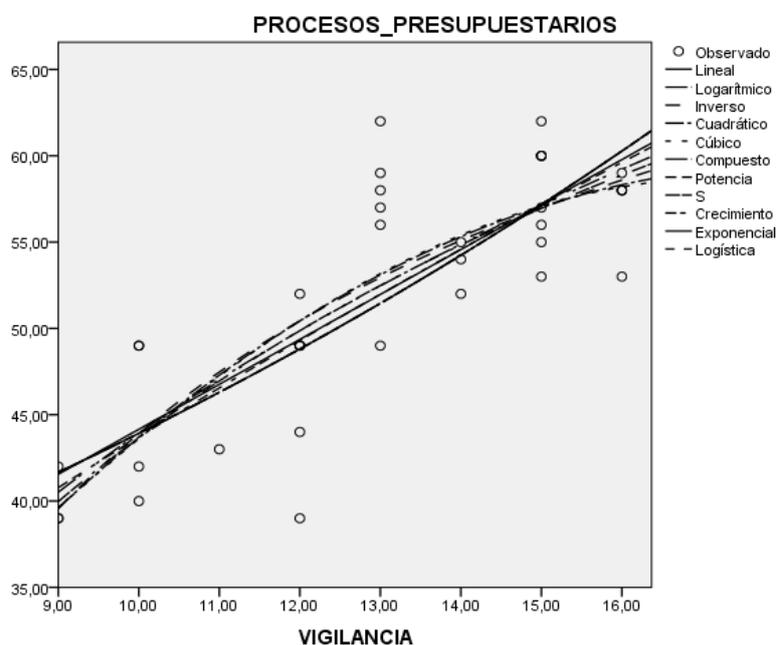
a. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

b. Predictores: (Constante), VIGILANCIA

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor  $p = 0,000$  muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a  $\alpha = 0,05$ . Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Vigilancia con la segunda variable Procesos Presupuestarios, es importante.

**Figura 13**  
**Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios**



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 13, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Vigilancia y la Variable Procesos Presupuestarios, observamos una influencia o relación de 65.90% ( $r^2 = 0,659$ ). Considerando que a una mayor puntuación en Vigilancia mayor será la puntuación en Procesos Presupuestarios.

**a) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha = 0,05$ .

**b) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 34 grados, con  $n-2$  grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

**c) Cálculo del estadístico de prueba:**

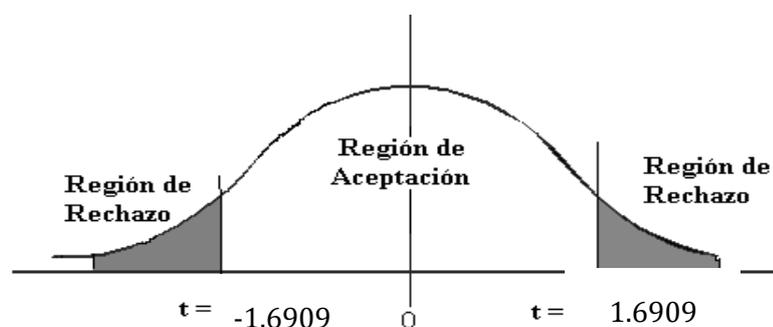
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,812 \sqrt{\frac{34-2}{1-(0,812)^2}} = 7,87$$

**d) Resumen de datos:**

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	34	-1.6909 < t < 1.6909	7,87

Fuente: Elaboración Propia



El valor de t hallado para la dimensión Vigilancia y la variable Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios es  $7,87 > 1.6909$ , encontrándose en esa zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

**e) Justificación y decisión**

El  $t = 7,87$  se encuentra fuera de esa región para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6909 < t < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,812 indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,659, es decir el 65.90% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios serían explicadas por las variaciones de la dimensión Vigilancia. El valor de  $p=0,000$  con una significancia inferior al 5%, el

estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente la dimensión Vigilancia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

#### 4.2.2.3. Hipótesis Específica 3

**HE<sub>3</sub>** La Verificación de los actos influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Ho<sub>3</sub>** La Verificación de los actos no influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Presentamos la siguiente tabla donde:

**Tabla 38**  
**Correlaciones entre la Dimensión Verificación y la Variable**  
**Procesos Presupuestarios**

		VERIFICACIÓN	PROCESOS_PRESUPUES TARIOS
VERIFICACIÓN	Correlación de Pearson	1	,761**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
PROCESOS_PRESUPUESTARIOS	Correlación de Pearson	,761**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Encontramos una relación o influencia significativa entre la Dimensión Verificación y la segunda Variable Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.761, la correspondencia es positivamente moderada.

**Tabla N° 39**  
**Resumen del Modelo entre la Dimensión Verificación y la Variable**  
**Procesos Presupuestarios**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	,761 <sup>a</sup>	,579	,567	4,70522	,579	46,832	1	34	,000

a. Predictores: (Constante), VERIFICACIÓN

b. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El coeficiente de determinación es ,579, que indica una incidencia o relación del 57.90% de la dimensión Verificación con la segunda Variable Procesos Presupuestarios, es decir el 57.90% de las variaciones en la segunda variable Procesos Presupuestarios serán explicadas por las variaciones de la dimensión Verificación, permaneciendo sin explicación el 42.10% (100-57.90).

**Tabla 40**  
**Anova entre la Dimensión Verificación y la Variable Procesos**  
**Presupuestarios**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1036,826	1	1036,826	46,832	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	752,730	34	22,139		
	Total	1789,556	35			

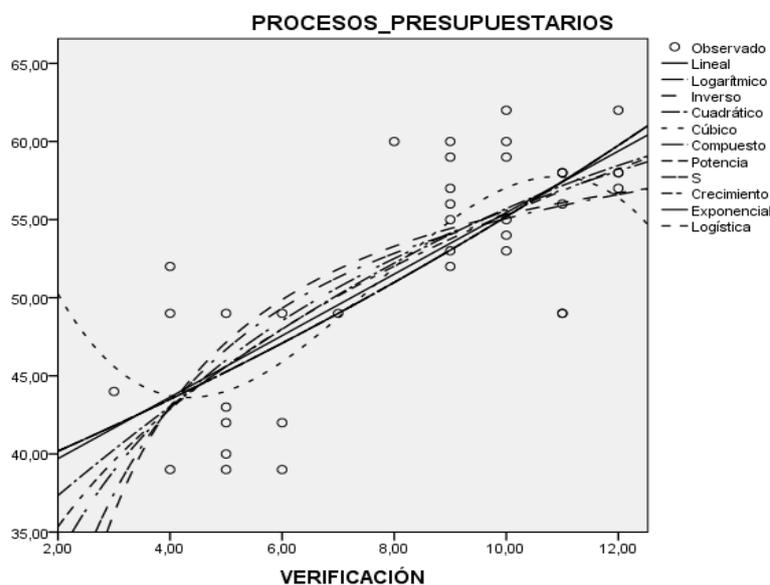
a. Variable dependiente: PROCESOS\_PRESUPUESTARIOS

b. Predictores: (Constante), VERIFICACIÓN

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor  $p = 0,000$  muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a  $\alpha = 0,05$ . Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Verificación con la segunda variable Procesos Presupuestarios, es adecuada.

**Figura 14**  
**Dimensión Verificación y la Variable Procesos Presupuestarios**



Fuente: Obtenida con Software SPSS Statistics 22

En la figura 14, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Verificación y la Variable Procesos Presupuestarios, observamos una influencia o relación de 57.90% ( $r^2 = 0,579$ ). Considerando que a una mayor puntuación en Verificación mayor será la puntuación en Procesos Presupuestarios.

**a) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha = 0,05$ .

**b) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 34 grados, con  $n-2$  grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6909|\}$$

**c) Cálculo del estadístico de prueba:**

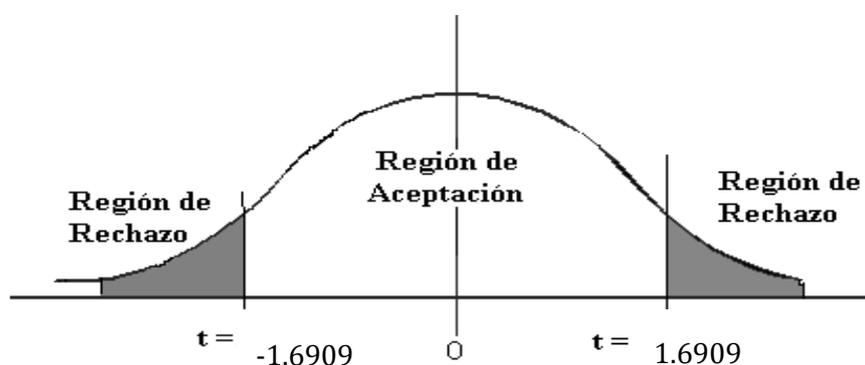
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con  $n-2$  grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,761 \sqrt{\frac{34-2}{1-(0,761)^2}} = 6,63$$

**d) Resumen de datos:**

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	34	-1.6909 < t < 1.6909	6,63

Lo ubicamos en la campana de Gauss:



El valor de  $t$  hallado para la dimensión Verificación y la variable Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios es  $6,63 > 1.6909$ , encontrándose en la zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

**e) Justificación y decisión**

El  $t = 6,63$  se encuentra fuera de esa región para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6909 < t < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación entre las dos variables es  $0,761$  indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación  $R$  cuadrado es  $0,579$ , es decir el 57.90% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios serían explicadas por las variaciones de la Dimensión Verificación. El valor de  $p=0,000$  con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente la Verificación en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

**Primero.**- En los resultados conseguidos, se valida la hipótesis general, es decir: El Control Gubernamental influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019. El  $t = 9,89$  se encuentra fuera de la franja de aprobación de la  $H_0$  ( $-1.6909 < t < 1.6909$ ) y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es  $0,868$  indicándonos una correspondencia específica, siendo el nivel de confianza  $95\%$ , el coeficiente de determinación  $R$  cuadrado  $0,753$ , es decir el  $75.30\%$  de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios vienen a ser explicadas por las variaciones de la primera variable Control Gubernamental. Siendo  $p=0,000$  con una significancia inferior al  $5\%$ , el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada. En general el personal tiene una apreciación buena sobre la variable Control Gubernamental por cuanto conocen que existen procedimientos, directivas y normas que regulan los actos administrativos, los cuales son de cumplimiento obligatorio y en caso de no seguir el orden establecido, probablemente de acuerdo a la omisión o falta podrían incurrir en responsabilidad funcional, administrativa, civil o penal. Asimismo, tienen una percepción buena a muy buena sobre los Procesos Presupuestarios, el cual viene a ser un instrumento de gestión, que permite conocer el origen de los recursos disponibles y la asignación del presupuesto para el desarrollo de las funciones o actividades y la ejecución de proyectos, que permita el logro de resultados, y pueda llevarse a cabo la prestación de servicios de la manera prevista y el logro de metas, con equidad, eficacia y eficiencia.

**Segundo.**- La Supervisión influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. El

$t = 3,40$  se halla fuera de la región para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6909 < t_c < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,515 indicándonos una correlación significativa, considerado en un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,266, es decir el 26.80% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios serian explicadas por las variaciones de la dimensión Supervisión. El valor de  $p=0,001$  con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas son adecuadas. En general el personal tiene una apreciación buena sobre la dimensión Supervisión al cual son sujetos por parte de los directivos, por cuanto esta es una modalidad de asesoramiento, ayuda y apoyo a las actividades que viene desarrollando, el cual les permite realizar de manera adecuada las funciones que les corresponde o las encargadas, las cuales se reflejan en el trabajo que realizan en la Universidad.

**Tercero.**- La Vigilancia influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. El  $t = 7,87$  se encuentra fuera de esa región para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6909 < t_c < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,812 indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,659, es decir el 65.90% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios serian explicadas por las variaciones de la dimensión Vigilancia. El valor de  $p=0,000$  con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada. La mayoría de trabajadores tiene una percepción buena a muy buena sobre la Dimensión Vigilancia, por cuanto ello les permite tener una mayor seguridad en las actividades o funciones que vienen desarrollando en la Universidad, lo que permite también la salvaguarda de la integridad física y psicológica del personal, así como la prevención de problemas en el trabajo, que en caso se presenten habrá una actuación inmediata para poder resolverlo, por parte de los responsables del mismo, y como consecuencia de esto, la protección de los bienes que se encuentran en la Universidad.

**Cuarto.**- La Verificación de los actos influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. El  $t = 6,63$  se encuentra fuera de esa región para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6909 < t_c < 1.6909$ ), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación entre las dos variables es 0,761 indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,579, es decir el 57.90% de las variabilidades observadas en la segunda variable Procesos Presupuestarios serian explicadas por las variaciones de la Dimensión Verificación. El valor de  $p=0,000$  con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada. La mayoría de trabajadores tiene una percepción buena a muy buena sobre la Dimensión Verificación, que viene a constituir una acción diaria dentro de las funciones o actividades que realizan en la Universidad, lo cual constituye una buena práctica de control que les permite lograr buenos resultados, cumpliendo los lineamientos establecidos y las directivas impartidas.

## SUGERENCIAS

Según los resultados de esta investigación, recomendamos hacer lo siguiente:

**Primero**.- Para una eficiente gestión del presupuesto de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el Titular del Pliego (Rector) y la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, deben realizar un diagnóstico y aplicar la metodología de la planificación estratégica participativa para priorizar las necesidades, fijar las políticas, líneas de acción y objetivos; formular los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo acorde a la realidad universitaria, para una adecuada programación de las actividades y proyectos de inversión y asignación de los presupuestos, debiendo participar en forma directa y activa, todas las dependencias de la Universidad, por cuanto ellas tienen un mejor conocimiento de sus actividades, necesidades, para el logro de las metas y objetivos, así como las estrategias más adecuadas para lograr una gestión eficiente, cumpliendo con los procedimientos establecidos y la normatividad vigente. Así mismo se deben actualizar las directivas existentes de acuerdo a las necesidades de la institución y en algunas actividades o funciones se deben elaborar directivas específicas que permitan una mayor eficiencia, la cual será posible si se implementa planes de capacitaciones que permitan potenciar el talento humano que cuenta la Universidad.

**Segundo**.- Sobre la dimensión Supervisión, se sugiere a la Comunidad Universitaria (estudiantes, docentes, funcionarios, egresados y personal administrativo) se informen acerca del rol que les corresponde desempeñar, conociendo adecuadamente las funciones y/o actividades de acuerdo a su competencia, realizándolas con la responsabilidad que corresponde, lo cual será posible, promoviendo el cambio de actitud, comportamiento y habilidades a través de eventos de inducción, motivación, capacitación, que de acuerdo a las normas, estará a cargo de la Unidad de Recursos

Humanos, conforme a un plan previamente socializado, lo que permitirá que asuman cada uno de ellos un liderazgo en su especialidad y campo de acción, promoviendo el trabajo en equipo, con una participación activa para una adecuada gestión del presupuesto, rediseñando los procesos, descentralizando los flujos de trabajos o funciones de todas las dependencias de la universidad, reconociendo el trabajo realizado, generando un pensamiento que permita mejorar su desempeño y lograr la satisfacción laboral y académica al ofrecer cada vez un mejor servicio.

**Tercera.**- Sobre la dimensión Vigilancia, se sugiere que la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, trabaje en forma coordinada con los directores de las diversas oficinas administrativas y académicas, quienes tienen que estar siempre dispuestos a mejorar el proceso de gestión del presupuesto, participando activamente en el proceso de planificación estratégica para poder identificar las necesidades o problemas reales, de esa manera la programación presupuestaria contendrá proyectos y programas orientados a la atención de problemas identificados en los planes operativos, de esta forma la aprobación será consensuada, debiendo formalizarse mediante los actos administrativos de los niveles competentes de acuerdo a la normatividad; la ejecución del presupuesto debe ser vigilada por las dependencias de la universidad en cumplimiento a sus planes operativos, quienes deberán hacerlo en estricto respeto a los montos aprobados, los cuales no podrán modificarse, excepto cuando se presenten casos justificados; el monitoreo, control y evaluación del presupuesto de las actividades y obras deben realizarse antes, durante y posterior del proceso a la ejecución, las mismas que deben estar a cargo de los funcionarios, directivos y trabajadores de la universidad, conjuntamente con el órgano de control institucional, a fin de garantizar la transparencia y el logro de los objetivos y metas institucionales.

**Cuarto.**- Sobre la dimensión Verificación, se sugiere a la Dirección de Administración elaborar una directiva sobre la ejecución del presupuesto, que le permita a la Oficina de Contabilidad una mayor celeridad en el control previo, que se realiza en la fase de devengado, disponiendo que solamente

ingresen los expedientes que se encuentren completos, cumpliendo con todos los requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, Ley N° 30225, para poder ser registrados en el Sistema SIAF, evitándose así mayores contratiempos que ocasionan retraso en las actividades y los procesos de ejecución presupuestal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, M. (2017). Nuevo Enfoque de la Auditoría Financiera Presupuestal. En M. Argandoña, *Nuevo Enfoque de la Auditoría Financiera Presupuestal*. Lima: Consultores S.A. Editores.
- Carrasco S. (2016). Metodología de la Investigación Científica. En C. S.. Lima: San Marcos.
- Castro Fernando. (2013). El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración. En C. Fernando. Caracas: Uyapal.
- Contraloría General de la República. (2016). Servicios y Herramientas Control Gubernamental. Lima.
- Contraloría General de la República. (s.f.). Servicios y Herramientas de Control Gubernamental, documentos de consulta para autoridades, funcionarios y servidores públicos. Lima, Perú.
- Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público N° 1440 del 16 de Setiembre 2018.
- Espinoza M. y Unocc F. (2017). *El Sistema de Gestión Pública y el Proceso de Ejecución Presupuestal en la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2016*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Favello, J. (2017). *Control Gubernamental*.
- Finanzas, P. d. (25 de Mayo de 2019). [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe). Obtenido de [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe).
- Gómez, Francisco. (1994). El presupuesto de la Empresa. Caracas: Fragor.
- Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local. (2017).
- Huamán Oré César y Quispe Canales Saúl Euclides. (2016). *Control Interno y su Influencia en los Procesos Presupuestarios del Gobierno Regional de Huancavelica - 2016*. Huancavelica.
- Jorge Burbano. (1994). Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México.

- Ley N° 27785. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría de la República*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de julio de 2002.
- Ley N° 28411. *Ley del Sistema Nacional de Presupuesto*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de noviembre de 2004.
- Ley N° 28716. *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 30 de marzo de 2006.
- Local, G. p. (2017). Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local. *Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local*.
- López W. (2013). Ocho pasos para el desarrollo de una investigación. En L. W.. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (25 de Mayo de 2019). [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe). Obtenido de Portal de Datos Abiertos: [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- Paco L. y Mantari W. (2014). *El Proceso de Ejecución Presupuestal y su Influencia en la Calidad de Gasto de la Municipalidad Provincial de Huancavelica periodo 2013*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Price L. (2012). *Análisis del Impacto Socioeconómico de la correcta Ejecución Presupuestaria en la Ciudadanía a partir del cumplimiento de la normatividad específica - caso: Gobierno Municipal de la Paz*. La Paz - Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
- R. Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Shack J. (2015). *Los problemas en la implementación de una estrategia: análisis de la implementación de la Ley N° 29555 que incorpora plazas y presupuesto de los órganos de control institucional a la Contraloría General de la República periodo 2011 - 2014*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Sotomayor, J. (2009). *El Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

## ANEXOS

### Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título: El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo es la influencia del Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cómo influye la Supervisión en los Procesos Presupuestarios en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> <p>¿Cómo influye la Vigilancia en los Procesos Presupuestarios en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> <p>¿Cómo influye la Verificación de los actos en los Procesos Presupuestarios en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar cómo es la influencia del Control Gubernamental en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>OE1.</b> Determinar cómo influye la Supervisión en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>OE2.</b> Determinar cómo influye la Vigilancia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>OE3.</b> Determinar cómo influye la Verificación de los actos en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p><b>H.G:</b> El Control Gubernamental influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.</p> <p><b>H.0:</b> El Control Gubernamental no influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p><b>HE1</b> La Supervisión influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>HE2</b> La Vigilancia influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>HE3</b> La Verificación de los actos influye significativamente en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p>	<p>Variable de estudio 1: Control Gubernamental</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Vigilancia</li> <li>• Verificación</li> </ul> <p>Variable de estudio 2: Procesos Presupuestarios</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación</li> <li>• Formulación</li> <li>• Aprobación</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<p>Tipo de investigación: Aplicativo Nivel: Descriptiva – correlacional de corte transversal Diseño de investigación: No experimental Población: 30 Muestra: 30</p> <p><b>Donde:</b></p> <p><b>M</b> : muestra</p> <p><b>V1</b> : Control Gubernamental</p> <p><b>V2</b> : Procesos Presupuestarios</p> <p><b>r</b> : correlación</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: encuesta. Técnicas de análisis de datos: Datos estadísticos. Cuadro de frecuencias.</p>

## Anexo N° 02: Instrumentos

### Cuestionario del Control Gubernamental

**Objetivo:** Evaluar el Control Gubernamental, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. El presente cuestionario es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos.

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Supervisión</b>				
1. La entidad ha diseñado pautas en la etapa de programación, sobre las actividades a desarrollar y que estas estén de acuerdo a los objetivos institucionales enmarcadas en el PEI.				
2. La entidad ha diseñado procedimientos respecto a la evaluación de sus actividades programadas en el Plan Operativo Institucional de forma periódica.				
3. La entidad estableció actividades de control para mitigar los riesgos que puedan afectar en el proceso presupuestario de la entidad.				
<b>Vigilancia</b>				
4. El titular de la entidad, estableció Acciones Preventivas y correctivas para minimizar riesgos y así evitar situaciones no deseadas en el proceso presupuestario.				
5. Usted establece acciones Preventivas para evitar situaciones no deseadas en la ejecución de gasto.				
6. El funcionario y trabajador público está debidamente capacitado para ejercer el control gubernamental en la entidad.				
7. Se efectúa estrategias para la realización de Acciones Preventivas y Correctivas como una herramienta para el manejo de riesgos de la entidad.				
8. Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área.				
<b>Verificación</b>				
9. Usted efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permitan proponer planes de mejora que serán ejecutados posteriormente en la programación del presupuesto.				
10. La entidad evalúa la efectividad de los resultados esperados según las actividades programadas según el plan operativo institucional.				
11. Se implementa las recomendaciones resultado de las Medidas Preventivas y Correctivas establecidas por el titular de la entidad.				

## Cuestionario de Procesos Presupuestarios

**Objetivo:** Evaluar los Procesos Presupuestarios, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. La información es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos.

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Programación</b>				
1. Cree usted, que las autoridades, funcionarios y el personal administrativo, cumplen con los objetivos institucionales propuestos.				
2. Sabe usted, si la Oficina de presupuesto, considera dentro de la programación del presupuesto, toda la demanda de gastos que se formula en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.				
3. Sabe usted, si la dirección universitaria de planificación y presupuesto aprueba el POI que su oficina elabora para el año fiscal en los gastos que ustedes generan.				
<b>Formulación</b>				
6. Conoce usted, si en su oficina donde labora, los programas presupuestal de la institución se cumplen de una manera eficiente y eficaz				
7. En la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, las metas presupuestarias se ajusta de acuerdo a los objetivos institucionales				
8. Se priorizan las necesidades de acuerdo a los criterios establecidos y según la necesidad de la institución.				
9. Participas en la toma de decisiones para la determinación de las necesidades del presupuesto de la Institución.				
<b>Aprobación</b>				
9. Consideras que los recursos presupuestales asignados por el Tesoro Público son suficientes para atender las necesidades de la Institución.				
10. Los recursos por las fuentes de financiamiento son aprobados adecuadamente.				
<b>Ejecución</b>				
11. Se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de acuerdo a los créditos presupuestarios asignados a la institución.				
12. Cumple con las actividades y funciones dentro su oficina de trabajo, y logran productividad para el bien de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios				
13. Conoce usted si en la dirección de presupuesto, realiza la correcta ejecución de metas presupuestales según a los objetivos institucionales				
<b>Evaluación</b>				
15 Las modificaciones presupuestarias permiten el cumplimiento de las metas de acuerdo a la ejecución de gasto.				
16. Dentro de su oficina de trabajo, usted y sus compañeros lograron cumplir con los objetivos que se trazaron				
18. Sabe usted, si la ejecución de las metas presupuestarias, fue algo de mucha importancia para la toma de decisiones en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios				

## Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

Puerto Maldonado 15 de Abril del 2019

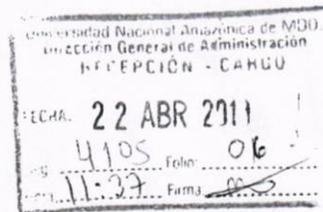
SOLICITO: Autorización y/o permiso  
para aplicar los  
Instrumentos de nuestra  
Investigación

SEÑOR:

**M.Sc. Rolando Díaz Vela**

Director de la Dirección General de Administración  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Ciudad.-



Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para expresarle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada **"El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"** y requerimos aplicar los instrumentos al personal administrativo de las oficinas dependientes de planificación y presupuesto, administración, personal, contabilidad, tesorería, abastecimiento de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual solicitamos a su despacho la autorización respectiva, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente

Ana Lucía Mamani Orbes  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Leonid Vladimir Roque Huanca  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

## Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento



**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS**

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

**FACULTAD DE ECOTURISMO**

Puerto Maldonado 23 de Abril del 2019

Carta N° 001- DCQ/ALLV-2019

Señora: **CPCC. Marcos Fernando Tellería Navarro**  
Docente de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

**Ciudad.-**

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de estudiantes del décimo ciclo de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Ana Lucía Mamani Orbes  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

\_\_\_\_\_  
Leonid Vladimir Roque Huanca  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

RECIBIDO  
23/04/19  
14:47



**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS**

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

**FACULTAD DE ECOTURISMO**

Puerto Maldonado 20 de Diciembre del 2020

Carta N° 002- DCQ/ALLV-2020

Señora: **Mag. Ruth Marleni Serrano Checca**  
Docente de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de estudiantes del décimo ciclo de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Ana Lucía Mamani Orbes  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Leonid Vladimir Roque Huanca  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS**

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

**FACULTAD DE ECOTURISMO**

Puerto Maldonado 20 de Diciembre del 2020

Carta N° 003- DCQ/ALLV-2020

Señor: **Mag. Jhon Gregory Gutiérrez Mejía**  
Docente de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de estudiantes del décimo ciclo de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Ana Lucía Mamani Orbes  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Leonid Vladimir Roque Huanca  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS**

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

**FACULTAD DE ECOTURISMO**

Puerto Maldonado 20 de Diciembre del 2020

Carta N° 003- DCQ/ALLV-2020

Señora: **Dra. Marleny Quispe Layme**  
Docente de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

Asunto: **Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación**

**Ciudad.-**

Es grato dirigimos a Usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de estudiantes del décimo ciclo de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Ana Lucía Mamani Orbes  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Leonid Vladimir Roque Huanca  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

## Anexo N° 05: Ficha de Validación



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				85	
2.OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.			76		
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			80		
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.			80		
5.SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad			80		
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				82	
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.				85	
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.			80		
9.METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				85	
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.			80		
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.			80		
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA				81		

- a) Valoración Cuantitativa: Muy Buena 81%  
 b) Valoración Cualitativa: \_\_\_\_\_  
 c) Conclusión: Aplicable

Lugar y fecha: Tambopata 23 de mayo 2021

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: LUCE MARCOS TELLERIANAVARO

DNI N°: \_\_\_\_\_

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					95 %
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.					95 %
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95 %
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					95 %
5.SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad					95 %
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					95 %
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.					95 %
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.					95 %
9.METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					95 %
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.					95 %
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.					95 %
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						95 %

- a) Valoración Cuantitativa: 95 %  
 b) Valoración Cualitativa: Aplicar  
 c) Conclusión: Aplicar

Lugar y fecha: Puerto Maldonado, 25 de enero del 2021

Firma:

Nombre: Ruth Marleni Serrano Checca

DNI N°: 42331742

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			80		
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.			75		
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			80		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.			80		
5. SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad			80		
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.			75		
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.			80		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.			80		
9. METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.			80		
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.			80		
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.			80		
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA				79		

a) Valoración Cuantitativa: 79%

b) Valoración Cualitativa: Buena

c) Conclusión: APLICABLE

Lugar y fecha: Puerto Maldonado  
22/01/2021

Firma: [Firma]

Nombre: JHON PABLO GUTIERREZ MEJIA

DNI N°: 25825903

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			75		
2.OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.			75		
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			75		
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.			80		
5.SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad			75		
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.			75		
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.			75		
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.			80		
9.METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.			80		
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.			75		
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.			70		
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA				76		

- a) Valoración Cuantitativa: 76%
- b) Valoración Cualitativa: Buena
- c) Conclusión: Aplicable

Lugar y fecha: Tambopata 23 de enero 2021

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%

Firma:

Nombre: Marleny Quispe Layme

DNI N°:44976166

## Anexo N° 06: Consentimiento Informado



“MADRE DE DIOS CAPITAL DE LA BIODIVERSIDAD DEL PERÚ”  
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”  
 OFICINA UNIVERSITARIA DE RECURSOS HUMANOS

Puerto Maldonado, 14 de Mayo del 2019.

**CARTA N° 032-2019-UNAMAD/R-DIGA-OURH.**

Sra. Ana Lucia Mamani Orbes.

Sr. Leonid Vladimir Roque

Estudiantes de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la UNAMAD.

Ciudad.-

ASUNTO: EL QUE SE INDICA.

Ref. : CARTA S/N-2019-ECPCyF.

HOJA DE TRAMITE N°4105-DIGA.

\*\*\*\*\*

Por medio del presente, le hago llegar un cordial saludo y en atención al documento de referencia, remito adjunto mediante el cual se autoriza para aplicar los instrumentos de su investigación titulada “EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS”, a todo el personal administrativo de las oficinas dependientes de Planificación y Presupuesto, Administración, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento de la Universidad Amazónica de Madre de Dios.

Sin otro asunto sobre el particular, le reitero mis distinguidas consideraciones personales.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS  
 OFICINA UNIVERSITARIA DE RECURSOS HUMANOS  
  
 Luis F. Valdivia Gamarra  
 DIRECTOR

### Anexo N° 07: Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
<b>Variable Independiente</b>  <b>Control Gubernamental</b>	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento</li> <li>• Actividades de Control</li> </ul>	1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi Siempre 4 = Siempre
	Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones Preventivas</li> <li>• Minimización de riesgos</li> <li>• Capacitación del Personal</li> </ul>	
	Verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Recomendaciones</li> </ul>	
<b>Variable Dependiente</b>  <b>Procesos Presupuestarios</b>	Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos Institucionales</li> <li>• Demanda de Gastos</li> </ul>	1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi Siempre 4 = Siempre
	Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Presupuestal</li> <li>• Metas Presupuestarias</li> </ul>	
	Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del PIA</li> </ul>	
	Ejecución y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de ingresos y gastos</li> <li>• Ejecución de Metas Presupuestarias</li> </ul>	
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de Metas</li> <li>• Logro de Objetivos</li> </ul>	

## Anexo N° 08: Solicitud para obtener la Relación del Personal

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

Puerto Maldonado 26 de Agosto del  
2019

SOLICITO: Relación del Personal  
Administrativo

SEÑOR:

**M.Sc. Rolando Díaz Vela**

Director de la Dirección General de Administración  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Ciudad.-



Es grato dirigirme a Usted, para darle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada "El Control Gubernamental y su Influencia en los Procesos Presupuestarios de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios" y requerimos aplicar los instrumentos al personal administrativo de las oficinas dependientes de la Dirección Universitaria de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual solicitamos a su despacho la Relación del personal (todas las modalidades de contratación) que labora en las oficinas anteriormente mencionadas, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente

Ana Lucia Mamani Orbes  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Leonid Vladimir Roque Huanca  
Carrera Profesional Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

## Anexo N° 09: Relación del Personal



**"Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"**

OFICINA DE REMUNERACIONES

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"

Puerto Maldonado, 03 de Setiembre del 2019

OFICIO N° 0690-2019-UNAMAD/R-DIGA-OURH-OR

Señor:

BACH. LUIS FRANCISCO VALDIVIA GAMARRA

DIRECTOR (E) DE LA OFICINA UNIVERSITARIA DE RECURSOS HUMANOS



ASUNTO. – Remito Información

REF.- INFORME N° 095-2019-UNAMAD/OURH-OR-ZHM

\*\*\*\*\*

Es grato dirigirme a usted, a fin de saludarle muy cordialmente, y en atención al documento de referencia, remito relación de personal administrativo:

N°	Apellidos y Nombres	Condición	Modalidad	Cargo	Oficina
01	NINAN CASTAÑEDA, Irma	Contratado	D.L 1057 CAS	Director De Sistema Administrativo II	Dirección Universitaria de Planificación y Presupuesto
02	SULLA QUEA, Bersabet Yovana	Contratado	D.L 1057 CAS	Especialista Administrativo	Oficina de Presupuesto
03	BELLIDO ASCARZA, Yajhayda	Nombrado	D.L 276	Director de Sistema Administrativo I	Oficina de Racionalización Y Estadística
04	ARAUJO OLIVERA, Carlos Enrique	Contratado	D.L 276	Especialista Administrativo IV	Oficina de Programación e Inversiones
05	HUAMAN QUISPE, Flor Karina	Contratado	D.L 276	Director de Sistema Administrativo I	Oficina de Planes y Programas
06	QUILLE MAMANI, JORGE	Contratado	D.L 276	Especialista en Finanzas IV	Oficina de Presupuesto
07	ROCA PEDRAZA, Katerin	Contratado	D.L 276	Director de Sistema Administrativo I	Oficina de Presupuesto
08	DIAZ VELA, Rolando	Contratado	D.L 1057 CAS	Director De Sistema Administrativo II	Dirección General de Administración
09	RUIZ JIMENEZ, Dyagiss Katherine	Contratado	D.L 1057 CAS	Especialista Administrativo	Dirección General de Administración
10	YANCAPALLO PEÑA, Melina Daniela	Contratado	D.L 1057 CAS	Asistente Administrativo	Dirección General de Administración
11	MENDEZ TORRES, Carmen	Nombrado	D.L 276	Secretaria IV	Dirección General de Administración
12	VALDIVIA GAMARRA, Luis Francisco	Nombrado	D.L 276	Director De Sistema Administrativo I (E)	Oficina Universitaria de Recursos Humanos
13	GONZALES TUESTA, Cynthia Yamilet	Contratado	D.L 1057 CAS	Asistente Administrativo	Oficina Universitaria de Recursos Humanos

Jr. Jorge Chávez N° 1160- Puerto Maldonado  
Teléfono: 572660 Telefax: 573880 / 573186



**"Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios"**

OFICINA DE REMUNERACIONES

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"

14	TORRES GUZMAN, Anne Ursula	Nombrado	D.L 276	Director de Sistema Administrativo I ( E )	Oficina Universitaria de Recursos Humanos-Remuneraciones
15	HERRERA MACHACA, ZANDALI	Contratado	D.L 276	Especialista Administrativo III	Oficina Universitaria de Recursos Humanos-Remuneraciones
16	HUILLCAPUMA QUISPE, Carmen Rosa	Contratado	D.L 1057 CAS	Especialista Administrativo	Oficina Universitaria de Recursos Humanos-Remuneraciones
17	GRIFA SOTA, María Fernanda	Contratado	D.L 1057 CAS	Secretaria	Oficina Universitaria de Recursos Humanos-Oficina de Desarrollo de Personal
18	HUAYANCA SAYRITUPAC, Mercedes Doris	Nombrado	D.L 276	Director de Sistema Administrativo I	Oficina Universitaria de Recursos Humanos-Oficina de Desarrollo de Personal
19	PUMA SILLOCA, Nelva Teddy	Contratado	D.L 1057 CAS	Asistente Administrativo	Oficina Universitaria de Recursos Humanos-Unidad de Escalafón

Cabe señalar que esta información contiene únicamente datos de personal contratado y nombrado bajo las modalidades del D.L 276 y D.L 1057.

Es todo lo que debo informar a su despacho para las acciones correspondientes.

Sin otro en particular, es oportuna la ocasión para expresar las muestras de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS  
Oficina Universitaria de Recursos Humanos  
Oficina de Remuneraciones  
  
Lic. Adm. Anna U. Torres Guzman  
DIRECTORA

Cc.  
Archivo  
Esp. Adm/ZHM

Jr. Jorge Chávez N° 1160- Puerto Maldonado  
Teléfono: 572660 Telefax: 573880 / 573186

## Anexo N° 09: Base de Datos

\*Gubernamental.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

1: Visible: 11 de 11 var

	SUPERVISIÓN	VIGILANCIA	VERIFICACIÓN	PROGRAMACIÓN	FORMULACIÓN	APROBACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN	SUMA	CONTROL_GUBERNAMENTAL	PROCESOS_PRESUPUESTARIOS
1	11,00	15,00	9,00	11,00	14,00	11,00	12,00	12,00	95,00	35,00	60,00
2	12,00	16,00	11,00	12,00	11,00	12,00	12,00	11,00	97,00	39,00	58,00
3	9,00	10,00	5,00	8,00	9,00	8,00	8,00	9,00	66,00	24,00	42,00
4	10,00	9,00	6,00	8,00	9,00	8,00	8,00	9,00	67,00	25,00	42,00
5	9,00	12,00	4,00	8,00	7,00	9,00	7,00	8,00	64,00	25,00	39,00
6	11,00	15,00	10,00	11,00	16,00	12,00	12,00	11,00	98,00	36,00	62,00
7	12,00	16,00	12,00	11,00	14,00	9,00	12,00	12,00	98,00	40,00	58,00
8	9,00	13,00	11,00	11,00	14,00	9,00	12,00	12,00	91,00	33,00	58,00
9	10,00	13,00	12,00	11,00	16,00	12,00	12,00	11,00	97,00	35,00	62,00
10	9,00	12,00	3,00	8,00	12,00	10,00	7,00	7,00	68,00	24,00	44,00
11	10,00	9,00	5,00	8,00	7,00	9,00	7,00	8,00	63,00	24,00	39,00
12	11,00	11,00	5,00	8,00	9,00	8,00	8,00	10,00	70,00	27,00	43,00
13	11,00	13,00	9,00	12,00	11,00	12,00	12,00	12,00	92,00	33,00	59,00
14	12,00	13,00	9,00	11,00	14,00	8,00	12,00	11,00	90,00	34,00	56,00
15	11,00	16,00	10,00	11,00	15,00	12,00	12,00	9,00	96,00	37,00	59,00
16	11,00	15,00	9,00	8,00	13,00	10,00	12,00	12,00	90,00	35,00	55,00
17	11,00	15,00	9,00	11,00	13,00	6,00	12,00	11,00	88,00	35,00	53,00
18	11,00	14,00	10,00	9,00	12,00	9,00	12,00	12,00	89,00	35,00	54,00
19	12,00	15,00	11,00	10,00	11,00	11,00	12,00	12,00	94,00	38,00	56,00
20	11,00	15,00	8,00	12,00	15,00	11,00	12,00	10,00	94,00	34,00	60,00
21	11,00	12,00	4,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	76,00	27,00	49,00
22	12,00	10,00	6,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	77,00	28,00	49,00
23	11,00	14,00	10,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	90,00	35,00	55,00
24	8,00	12,00	11,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	80,00	31,00	49,00
25	10,00	13,00	7,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	79,00	30,00	49,00
26	10,00	12,00	5,00	9,00	15,00	11,00	8,00	6,00	76,00	27,00	49,00
27	11,00	10,00	11,00	9,00	15,00	11,00	8,00	6,00	81,00	32,00	49,00
28	11,00	14,00	9,00	11,00	14,00	9,00	10,00	8,00	86,00	34,00	52,00
29	11,00	15,00	12,00	10,00	16,00	12,00	11,00	8,00	95,00	38,00	57,00
30	12,00	13,00	9,00	10,00	16,00	12,00	11,00	8,00	91,00	34,00	57,00
31	9,00	16,00	10,00	12,00	15,00	8,00	9,00	9,00	88,00	35,00	53,00
32	9,00	10,00	5,00	6,00	9,00	8,00	8,00	9,00	64,00	24,00	40,00
33	10,00	9,00	6,00	8,00	7,00	9,00	7,00	8,00	64,00	25,00	39,00
34	9,00	12,00	4,00	8,00	11,00	10,00	12,00	11,00	77,00	25,00	52,00
35	11,00	15,00	10,00	12,00	15,00	9,00	12,00	12,00	96,00	36,00	60,00
36	12,00	16,00	12,00	12,00	15,00	9,00	12,00	10,00	98,00	40,00	58,00

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

\*Gubernamental.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

1: Visible: 11 de 11 var

	SUPERVISIÓN	VIGILANCIA	VERIFICACIÓN	PROGRAMACIÓN	FORMULACIÓN	APROBACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN	SUMA	CONTROL_GUBERNAMENTAL	PROCESOS_PRESUPUESTARIOS
1	11,00	15,00	9,00	11,00	14,00	11,00	12,00	12,00	95,00	35,00	60,00
2	12,00	16,00	11,00	12,00	11,00	12,00	12,00	11,00	97,00	39,00	58,00
3	9,00	10,00	5,00	8,00	9,00	8,00	8,00	9,00	66,00	24,00	42,00
4	10,00	9,00	6,00	8,00	9,00	8,00	8,00	9,00	67,00	25,00	42,00
5	9,00	12,00	4,00	8,00	7,00	9,00	7,00	8,00	64,00	25,00	39,00
6	11,00	15,00	10,00	11,00	16,00	12,00	12,00	11,00	98,00	36,00	62,00
7	12,00	16,00	12,00	11,00	14,00	9,00	12,00	12,00	98,00	40,00	58,00
8	9,00	13,00	11,00	11,00	14,00	9,00	12,00	12,00	91,00	33,00	58,00
9	10,00	13,00	12,00	11,00	16,00	12,00	12,00	11,00	97,00	35,00	62,00
10	9,00	12,00	3,00	8,00	12,00	10,00	7,00	7,00	68,00	24,00	44,00
11	10,00	9,00	5,00	8,00	7,00	9,00	7,00	8,00	63,00	24,00	39,00
12	11,00	11,00	5,00	8,00	9,00	8,00	8,00	10,00	70,00	27,00	43,00
13	11,00	13,00	9,00	12,00	11,00	12,00	12,00	12,00	92,00	33,00	59,00
14	12,00	13,00	9,00	11,00	14,00	8,00	12,00	11,00	90,00	34,00	56,00
15	11,00	16,00	10,00	11,00	15,00	12,00	12,00	9,00	96,00	37,00	59,00
16	11,00	15,00	9,00	8,00	13,00	10,00	12,00	12,00	90,00	35,00	55,00
17	11,00	15,00	9,00	11,00	13,00	6,00	12,00	11,00	88,00	35,00	53,00
18	11,00	14,00	10,00	9,00	12,00	9,00	12,00	12,00	89,00	35,00	54,00
19	12,00	15,00	11,00	10,00	11,00	11,00	12,00	12,00	94,00	38,00	56,00
20	11,00	15,00	8,00	12,00	15,00	11,00	12,00	10,00	94,00	34,00	60,00
21	11,00	12,00	4,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	76,00	27,00	49,00
22	12,00	10,00	6,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	77,00	28,00	49,00
23	11,00	14,00	10,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	90,00	35,00	55,00
24	8,00	12,00	11,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	80,00	31,00	49,00
25	10,00	13,00	7,00	7,00	10,00	8,00	12,00	12,00	79,00	30,00	49,00
26	10,00	12,00	5,00	9,00	15,00	11,00	8,00	6,00	76,00	27,00	49,00
27	11,00	10,00	11,00	9,00	15,00	11,00	8,00	6,00	81,00	32,00	49,00
28	11,00	14,00	9,00	11,00	14,00	9,00	10,00	8,00	86,00	34,00	52,00
29	11,00	15,00	12,00	10,00	16,00	12,00	11,00	8,00	95,00	38,00	57,00
30	12,00	13,00	9,00	10,00	16,00	12,00	11,00	8,00	91,00	34,00	57,00
31	9,00	16,00	10,00	12,00	15,00	8,00	9,00	9,00	88,00	35,00	53,00
32	9,00	10,00	5,00	6,00	9,00	8,00	8,00	9,00	64,00	24,00	40,00
33	10,00	9,00	6,00	8,00	7,00	9,00	7,00	8,00	64,00	25,00	39,00
34	9,00	12,00	4,00	8,00	11,00	10,00	12,00	11,00	77,00	25,00	52,00
35	11,00	15,00	10,00	12,00	15,00	9,00	12,00	12,00	96,00	36,00	60,00
36	12,00	16,00	12,00	12,00	15,00	9,00	12,00	10,00	98,00	40,00	58,00

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON