



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

“Caracterización del Control Interno en el Área de Presupuesto de  
la Dirección Regional de Salud Tacna 2015”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR:

Bach. PALZA GONZALEZ, Juan Pablo

ASESOR:

Mg. Edgar PALACO CHARAJA

JULIACA - PERÚ

2017

## FIRMA DE JURADO Y ASESOR

---

CPCC. Ernesto Olaguivel Yturry  
Secretario

---

CPC. Frank Efrain Blanco Mamani  
Miembro

---

Dra. Erlinda Rosario Rodríguez Cribilleros  
Presidente

---

Mg. Edgar Palaco Charaja  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mi adorado hijo; quien es el impulso y el motor que alienta cada día mi espíritu para el logro de los objetivos trazados a los largo de mi vida.

A mi familia por su comprensión y su apoyo incondicional en todo momento.

A mi profesor por la guía y la exigencia que me motivan y perfeccionan como profesional.

Juan Pablo.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación de tipo cuantitativo, de nivel descriptivo – explicativo, se realizó con el propósito de presentar la realidad actual del sistema de control interno en la ejecución presupuestal buscando explicar cómo; los 33 trabajadores de las Áreas de Ejecución Presupuestal y Dirección de Presupuesto y Planificación, perciben la predictibilidad y la eficacia del sistema de control interno. Para la recolección de datos, se aplicaron la técnica de la encuesta, como instrumento el cuestionario con preguntas tipo escala de Likert. El análisis y procesamiento de datos se realizaron en el programa SPSS versión 18 con el que se elaboraron tablas y gráficos simples y porcentuales para obtener las siguientes conclusiones: De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, refieren que la caracterización del Control Interno en su dimensión Ambiente de Control el 60,6% dice que es regularmente adecuado. De la caracterización del Control Interno en su dimensión Evaluación del Riesgo el 63,6% indican que es regularmente adecuado. De la caracterización del Control Interno en su dimensión Actividades de Control gerencial el 57,6% indican que es regularmente adecuado. De la caracterización del Control Interno en su dimensión Información y Comunicación el 48,5% indican que es regularmente adecuado. Finalmente de la caracterización del Control Interno en su dimensión Supervisión el 75,8% indican que es regularmente adecuado. De acuerdo al análisis de resultados se recomienda superar la percepción de un Control Interno mediocre sobre la Ejecución del Presupuesto en la Dirección Regional de Salud de Tacna.

Palabras clave: Control, Presupuesto, Predictibilidad.

## **Abstract**

The present research work of quantitative type, descriptive level - explanatory, was conducted with the purpose of presenting the current reality of the internal control system in the budget execution seeking to explain how; The 33 employees of the Budget Execution Areas and the Budget and Planning Division perceive the predictability and effectiveness of the internal control system. For the data collection, the survey technique was applied, as a questionnaire instrument with Likert scale questions. The analysis and data processing were carried out in the SPSS version 18 program, with which simple and percentage tables and graphs were drawn up to obtain the following conclusions: Of the 33 administrative workers of the Tacna Health Region surveyed, they refer that the characterization of the control internal in its dimension Ambient de Control 60.6% says that it is regularly adequate. Of the characterization of the internal control in its dimension Risk Evaluation, 63.6% indicate that it is regularly adequate. Of the characterization of the internal control in its dimension Management Control Activities 57.6% indicate that it is regularly adequate. Of the characterization of the internal control in its Information and Communication dimension, 48.5% indicate that it is regularly adequate. Finally, of the characterization of internal control in its supervision dimension, 75.8% indicate that it is regularly adequate. According to the analysis of results, it is recommended to overcome the perception of a mediocre Internal Control over the Execution of the Budget in the Regional Directorate of Health of Tacna.

Keywords: Control, Budget, Predictability.

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. TÍTULO DE TESIS</b> .....	i
<b>2. FIRMA DEL JURADO Y ASESOR</b> .....	ii
<b>3. DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>4. RESUMEN Y ABSTRAC</b> .....	iv
<b>5. CONTENIDO (Índice)</b> .....	01
<b>6. ÍNDICE DE GRÁFICOS TABLAS Y CUADROS</b> .....	03
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	05
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	13
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	
<b>2.1 .Antecedentes:</b> .....	13
<b>2.2 .Bases Teóricas de la investigación</b> .....	31
<b>2.2.1. Control Interno</b> .....	31
<b>2.2.2. Componentes de Control Interno</b> .....	36
<b>2.2.2.1. Ambiente de Control</b> .....	36
<b>2.2.2.2. Evaluación de Riesgos</b> .....	38
<b>2.2.2.3. Actividades de Control</b> .....	41
<b>2.2.2.4. Información y Comunicación</b> .....	41
<b>2.2.2.5. Supervisión y Seguimiento</b> .....	42
<b>2.2.3. Presupuesto Público</b> .....	44
<b>2.3 .Marco conceptual:</b> .....	48
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	77
<b>3.1 .Diseño de la investigación</b> .....	77
<b>3.2 .Población y muestra</b> .....	77
<b>3.3 .Definición y operacionalización de las variables e indicadores</b> .....	80
<b>3.4 .Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	81

3.5. Plan de análisis.....	82
3.6 .Matriz de consistencia.....	83
3.7. Principios éticos.....	84
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
4.1 .Resultados.....	85
4.2. Análisis de Resultados.....	96
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
5.1 .Conclusiones.....	110
5.2. Recomendaciones.....	112
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
1. Cuestionario.....	118

## Índice de Tablas

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Tabla I	Caracterización de Control Interno	85
Tabla II	Ambiente de Control	86
Tabla III	Evaluación de Riesgo	87
Tabla IV	Actividades de Control Gerencial	88
Tabla V	Información y Comunicación	89
Tabla VI	Supervisión	90
Tabla VII	Presupuesto	92
Tabla VIII	Programación Presupuestal	93
Tabla IX	Asignación Presupuestal	94
Tabla X	Ejecución Presupuestaria	95
Tabla XI	Seguimiento y Evaluación	96
Tabla XII	Control Interno * Presupuesto	97
Tabla XIII	Tabla cruzada Ambiente de Control * Presupuesto	99
Tabla XIV	Tabla cruzada Evaluación de riesgo * Presupuesto	101
Tabla XV	Tabla cruzada Actividades de Control gerencial * Presupuesto	103
Tabla XVI	Tabla cruzada Información y Comunicación * Presupuesto	105
Tabla XVII	Tabla cruzada Supervisión * Presupuesto	107



## Índice de Figuras

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Figura 01	Caracterización de Control Interno	86
Figura 02	Ambiente de Control	87
Figura 03	Evaluación de Riesgo	88
Figura 04	Actividades de Control Gerencial	89
Figura 05	Información y Comunicación	90
Figura 06	Supervisión	91
Figura 07	Presupuesto	92
Figura 08	Programación Presupuestal	93
Figura 09	Asignación Presupuestal	94
Figura 10	Ejecución Presupuestaria	95
Figura 11	Seguimiento y Evaluación	96
Figura 12	Control Interno * Presupuesto	98
Figura 13	Tabla cruzada Ambiente de Control * Presupuesto	100
Figura 14	Tabla cruzada Evaluación de riesgo * Presupuesto	102
Figura 15	Tabla cruzada Actividades de Control gerencial * Presupuesto	104
Figura 16	Tabla cruzada Información y Comunicación * Presupuesto	106
Figura 17	Tabla cruzada Supervisión * Presupuesto	108

## I. INTRODUCCIÓN

La presente Investigación “Caracterización del Control Interno en el Área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud Tacna 2015”, tiene como finalidad dar a conocer las características de la acción que tiene el Control Interno en el área de Presupuesto a fin de describir la situación de la gestión en el manejo del proceso presupuestal. La investigación servirá de base para futuras investigaciones dentro del sector público no solamente a nivel local, sino a nivel del país. Es necesario que la Dirección Regional de Salud Tacna por medio de sus Áreas de Planificación y Presupuesto y Ejecución Presupuestal mejore los procedimientos de gestión y plan institucional, para así mejorar el trabajo de cada servidor público inmerso en el manejo de recursos presupuestales y disminuir el poco aprovechamiento de los mismos y la malversación de los recursos económicos del Estado.

En tal sentido en ésta investigación se puede establecer la importancia del Control Interno en el manejo de los recursos presupuestales de la Entidad investigada y su enorme necesidad de mejorar la gestión. [...] La Auditoría de gestión puede tener, entre otros, los propósitos siguientes:

- Determinar si la Entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.
- Establecer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.
- Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado que produce los resultados deseados. (Álvarez, 2003, p.11)

Dichos propósitos nos ayudarán a redirigir la utilización del presupuesto público y mejorar el resultado producto del análisis de la utilización de nuestros recursos presupuestales. Presupuesto Público: Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. Ministerio de Economía y Finanzas (2016, p.1)

Las acciones del Control Interno en las Áreas de Planificación y Presupuesto así como en Ejecución Presupuestal constituye gran importancia pues nos permitirá describir la realidad de como los servidores públicos de la Dirección Regional de Salud de Tacna perciben el control interno en el manejo Presupuestal de su entidad. [...] el presupuesto constituye la principal herramienta de planificación del Gobierno, dado que para cumplir sus actividades el Gobierno requiere recursos, por lo que tendrá que prever cómo los va a recaudar y en qué forma habrá de gastarlos. Se comprende, entonces, que el ciudadano tiene la posibilidad de evaluar la capacidad del equipo de gobierno al ejecutar los gastos para cumplir con ciertos objetivos y metas, y analizar los resultados obtenidos, así como la transparencia en su actuar. En relación con el sistema de control interno, hay que tener presente que está puesto de una u otra manera para mantener a la entidad sobre el rumbo hacia metas con eficiencia, eficacia y economía, y al logro de la misión. Existe una mayor exigencia en materia de control interno para con los jefes y los demás

funcionarios de la administración pública, quienes deben tener un alto contenido de integridad personal y profesional y propiciar controles internos razonables, que garanticen a la sociedad una gestión transparente y oportuna. Presupuesto y Control Interno (2017, p 5)

En el desarrollo de la presente investigación se aplicó el cuestionario a los trabajadores de las Áreas de Presupuesto y Ejecución Presupuestal. El proyecto de investigación consta de siete partes. La primera parte desarrolla el planteamiento del problema, objetivos, justificación de la investigación. La segunda parte, se refiere el marco teórico, que comprende los antecedentes del estudio, las bases teóricas de ambas variables y la definición de términos básicos. En la tercera parte se describe el marco metodológico de la investigación, como el tipo, diseño, población, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos para recolección de datos y el plan de análisis de datos. Al finalizar el trabajo de investigación, éste culminará con la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

Caracterización del problema:

En la presente tesis queremos citar un ejemplo característico que nos permite vislumbrar la realidad problemática que nos lleva a efectuar nuestra investigación.

Por ejemplo; en el ámbito más regional e institucional podríamos percibir y distinguir varios factores que contribuyen a obtener una realidad problemática clara y que consideramos importante ser examinada por el sistema de Control Interno Institucional; por ejemplo para el caso de la Dirección Regional de Salud de Tacna como Unidad Ejecutora dependiente del Pliego N° 460 Gobierno Regional de Tacna;

en su ejecución presupuestal general al 11 de Noviembre del año 2014, en la Fuente de Financiamiento 1-00 Recursos Ordinarios es decir Tesoro Público; específicamente en el rubro de “Adquisición de Activos No Financieros” es decir Bienes de Capital o Activos Fijos, a los once meses de transcurrido el Ejercicio Económico 2014 muestra como porcentaje de ejecución el 18% de presupuesto únicamente.

Esto nos muestra una realidad problemática establecida en dos factores fundamentales; la poca capacidad de decisión de los servidores responsables a su vez relacionado con el exiguo conocimiento del manejo presupuestal y estrategias de ejecución del Presupuesto en general, así como un poco interés de Control Interno en examinar, observar y regular dichas acciones.

Entre sus principales causas podemos establecer:

En la Asignación y ejecución; éste No es congruente con el plan nacional o sectorial de desarrollo, existe inercia, no existe fundamentación técnica, La oficina de Presupuesto del Gobierno Regional o Pliego y la Oficina de Control Interno; no son contraparte.

Discrecionalidad en el Pliego y el Ministerio de Economía para reajustes, créditos suplementarios, etc. evidenciando un mínimo examen de Oficina de Control Institucional - OCI.

Problemas de coordinación intrasectorial en el Pliego del Gobierno Regional de Tacna. Las autorizaciones de desembolsos y de calendario no son consistentes generando confusión. De otro lado el plan operativo de un año no corresponde con los requerimientos de la programación multianual.

Atomización y fragmentación 146 pliegos 633 Unidades Ejecutoras, No existe corresponsabilidad entre niveles y entre unidades Públicas. No existe consistencia entre los pliegos de un mismo sector.

No se ve una franca evaluación de resultados o calidad, No hay incentivos al ahorro. Se financian proyectos y actividades de baja calidad. Se evalúan solamente procesos. Las Oficinas de Control Interno no son enfáticas en sus evaluaciones.

Finalmente el factor que consideramos más importante y que va relacionado con nuestro ejemplo:

La opinión de la Oficina de Control Interno no es enfática en lo referente al manejo y adecuada ejecución del Presupuesto Público de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

Déficit de Recursos Humanos capacitados y motivados en el Sector Público como consecuencia problemas de gestión y manejo en las instituciones públicas.

Dado el marco del diagnóstico de nuestra realidad problemática; podemos establecer las consecuencias a las que llevara a esta situación basado en una serie de factores que podemos citar:

Como consecuencia se arrastran errores de asignación de años anteriores. El gasto social no es priorizado. Se financian grandes obras sin envergadura con nula o negativa rentabilidad. Se potencia la improductividad e ineficiencia del gasto.

Como consecuencia Las Unidades Ejecutores tienen sobre saltos de asignación que generan enormes sobrecostos y moras. (Diferencias entre el PIA y el PIM).

Como consecuencia los procesos presupuestales predominan sobre la planificación y programación. Las autorizaciones de desembolsos y de calendario no son consistentes generando confusión. De otro lado el plan operativo de un año no corresponde con los requerimientos de la programación multianual.

Como consecuencia; no existe corresponsabilidad entre niveles y entre unidades Públicas del mismo Pliego. Ni tampoco existe consistencia entre los pliegos de un mismo sector.

Consecuentemente; no se ve una franca evaluación de resultados o calidad, No hay incentivos al ahorro. Se financian proyectos y actividades de baja calidad. Se evalúan solamente procesos.

Finalmente como consecuencia de Recursos Humanos sin la capacidad y motivados en el Sector Público se potencian los problemas de gestión y manejo en las instituciones públicas, sus recursos que son el recurso de todos los ciudadanos del país.

Es evidente que el problema, en la medida que no se evalúen los resultados de forma diáfana sobre las cifras del Presupuesto por resultado, tiene una afectación enorme, seria y directa en la colectividad o por lo menos en la calidad de vida de ésta, como consecuencia de las decisiones en el manejo de recursos públicos que afectan el desarrollo colectivo en la Asignación y Ejecución, Falta de Planificación y Estrategias de Manejo Presupuestal, o Problemas de coordinación intrasectorial e intersectorial, tanto al nivel central como a nivel regional.

La presente investigación está motivada por el acercamiento a una respuesta que nos pueda demostrar por qué en la actualidad vemos que los indicadores del manejo y la ejecución presupuestal nos evidencian bajo conocimiento en el manejo y ejecución del Presupuesto Público Nacional y Regional; llevado por el criterio de los trabajadores, que a su vez; muestran poco conocimiento y/o comprensión inadecuada del manejo de Presupuesto, en lo cual juega un rol preponderante la Oficina de Control de Interno de la Dirección Regional de Salud Tacna. Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente:



Enunciado del problema:

¿Cuál es la caracterización del Control Interno en el Área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud de Tacna, 2015?

Objetivo general:

Describir la situación del sistema de Control Interno en el Área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud de Tacna, 2015.

Objetivos específicos:

- a) Describir la aplicación del componente del control interno Ambiente de Control en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.
- b) Describir la aplicación del componente del control interno Evaluación de Riesgos en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.
- c) Describir la aplicación del componente del control interno Actividades de Control en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.
- d) Describir la aplicación del componente del control interno Información y Comunicación en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.
- e) Describir la aplicación del componente del control interno Supervisión y Seguimiento en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Cevallos, V. (2006) *Presupuesto como Herramienta de Gestión y Planificación en una Institución Financiera Publica*. Tesis para optar el Grado de previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito - Ecuador. En cuyas conclusiones plantea principalmente:

Un sistema de presupuesto, constituye una herramienta de gestión y planificación dentro de toda institución o empresa que permite a las autoridades la toma de decisiones oportunas.

El presente trabajo se ha basado en gran parte en aspectos y normas legales que rigen la actuación presupuestaria de cada una de las Instituciones Financieras Públicas, sujetas al análisis, y que por su naturaleza están bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

Una de las características importantes del sistema en análisis, es que debe tener compatibilidad con el sistema contable, de tal forma que al existir un movimiento presupuestario, automáticamente se genera un registro contable.

El sistema de presupuesto planteado facilita obtener información confiable y oportuna, que permita realizar una planificación, ejecución y evaluación, con mayor certeza.

La programación presupuestaria visualiza de manera consolidada y gerencial, la gestión a realizar por parte de las autoridades de las instituciones.

La programación presupuestaria, es la asignación de recursos en las diferentes partidas, de tal manera que su ejecución permita cumplir con la gestión institucional, alcanzando los objetivos y metas establecidos en su planificación.

La ejecución presupuestaria, se relaciona con la afectación contable de las operaciones que realiza la institución.

Un sistema automatizado de presupuesto, facilita el control y evaluación en el cumplimiento de la planificación, acorde con las funciones de las Instituciones Financieras Públicas.

*Mora (2012) Plan Estratégico para Instrumentar el Presupuesto Basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el Fin de Mejorar la Calidad del Gasto Público.* Instituto Politécnico Nacional, México D.F. – México. En cuyas conclusiones plantea principalmente:

Derivado de la investigación se detectó que los responsables de estructurar el presupuesto no utilizan la información del Sistema de Evaluación del

Desempeño, aunado a que no se aplica la metodología de marco lógico (MML) para la asignación de los recursos, por lo tanto existe una errónea presupuestación que conlleva a generar subejercicios.

Por lo anterior es importante que los responsables de los presupuestos continúen con la capacitación en materia de la Metodología del Marco Lógico, se propicie que los involucrados en la gestión de los programas presupuestarios manejen el marco jurídico, los conceptos, la metodología y el proceso técnico para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultado -MIR.

También se detectó que cuando este modelo de elaborar presupuestos se empezó a implantar la Secretaria de Educación Pública - SEP, sólo se vio como un mero trámite burocrático, una obligación que bastaba con llenar datos en una cédula, en otro formulario del que no se obtienen más que compromisos que no afectan la esencia de la dinámica organizacional.

La investigación logro definir y establecer el marco jurídico y normativo específico para elaborar el Presupuesto Basado en Resultados en las dos direcciones a cargo de los Programas Educativo Rural - PER y Programa Nacional de Bacas para Educación Superior - PRONABES.

Mediante la elaboración de la matriz FODA se detectaron las áreas de oportunidad de los responsables de elaborar los presupuestos. Lo que permitió la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas

(PER) y (PRONABES) para la evaluación de los resultados, con base en la metodología de marco lógico.

Derivado de la actualización de la Matriz de Indicadores se lograron mejoras cualitativas en la estructura programática.

Una vez redefinida la Matriz de Marco Lógico de los programas PER y PRONANES a cargo de la SEP, se elaboró la propuesta de estructura programática para el anteproyecto de presupuesto 2013, que permita cubrir los gastos reales y necesarios para la operación de dichos programas.

Se definieron los flujos de carga, revisión y autorización de la información y el calendario para la coordinación de las actividades de planeación, programación, presupuesto y evaluación de la información del desempeño entre las áreas involucradas en el proceso presupuestario.

Se mejoraron y actualizaron los objetivos, indicadores, metas y todos aquellos aspectos derivados de las observaciones a los programas presupuestarios.

Mediante la adopción paulatina de las herramientas del Presupuesto Basado en Resultados - PBR en las rutinas de los funcionarios se ha logrado un avance en la alineación entre los planes, programas y presupuestos.

Una de las conclusiones derivadas de la aplicación del cuestionario es que el establecimiento de múltiples objetivos para la reforma presupuestaria genera confusión en lo que respecta a los términos, alcances y propósitos de la iniciativa.

Es importante señalar que una centralización en el manejo de las estrategias de apoyo por parte del gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público - SHCP, la Secretaría de Función Pública - SFP y el Consejo Nacional de Evaluación de Políticas Públicas - CONEVAL para la adopción del PBR tiene ventajas y desventajas.

La gran ventaja de esta centralización, es que ofrece un esquema general o base para la adopción del PBR. Por otro lado una gran centralización, sugiere una falta de involucramiento por parte de los implementadores debido a la no inversión de sus recursos en el proyecto, lo cual conlleva a modelos estándares que no corresponden a las necesidades de adopción de cada una de las dependencias.

Esta tesis contribuirá a mejorar la asignación del gasto público, con criterios de economía, transparencia y honradez, y a que se racionalicen de manera equitativa los recursos presupuestales.

Los resultados del cuestionario muestran que la metodología, información requerida, lenguaje y responsabilidades presupuestarias no son claros y significativos para los participantes en la adopción del PBR.

Se considera primordial informar claramente sobre la metodología, información requerida y responsabilidades presupuestarias de la iniciativa PBR a cada uno de los participantes del proyecto en su organización, así como desarrollar un lenguaje común de términos y conceptos, entre los participantes de su implementación.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Sotomayor (2009) en su Tesis: *“El Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú”* llega a la conclusión:

a) El control Gubernamental es tarea de todos, se ejecuta bajo dos (2) modalidades o momentos, la primera se denomina “control interno” y es responsabilidad de todos los miembros de una organización pública, la segunda modalidad se denomina “control externo” que es ejecutado tanto por la Contraloría General, por los auditores designados por esta y por toda aquella institución del Estado que tenga dentro de su competencia realizar alguna supervisión.

Sin embargo, las autoridades, funcionarios y servidores del Estado peruano desconocen que son los responsables directos de ejecutar el control gubernamental, y no tienen claro que son ellos los responsables de la implementación del Sistema de Control Interno en sus propias organizaciones públicas, este problema se solucionará con el eje principal de la competencia que es la motivación, con esta actitud se logra que los trabajadores públicos den un gran salto para fortalecer el sistema de control interno y por ende el control gubernamental en las organizaciones públicas.

b). El sistema de control interno está conformado por 5 componentes (Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, y; Supervisión) reconocidos y aceptados internacionalmente. El Modelo Estándar de Control Interno de Colombia, denominado MECI que es liderado por el Departamento Administrativo de la función Pública – DAFP, es decir por el ejecutivo colombiano, tiene como propósito esencial el de orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, el mismo que está basado en tres grandes subsistemas que incluyen los componentes mencionados y éstos son: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema de Control de Evaluación.

c). En nuestro país según la Ley 28716 Ley de Control Interno para las Entidades del Estado, existen seis (6) objetivos del control interno y según la



Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG existen 37 Normas de Control Interno, que al estar implementadas en una organización pública nos darán una seguridad razonable que se cumplan los objetivos del control interno y por ende el control gubernamental, sin embargo éstos aún no son bien difundidos a nivel de toda la entidad, ni interiorizados por las autoridades de las organizaciones públicas quienes son los responsables de fortalecer el control gubernamental y por ende promover e impulsar el desarrollo y justicia de nuestro país.

d). La investigación permite la necesidad de establecer un Programa de Capacitación Modelo a utilizarse de forma permanente en las organizaciones públicas del Estado peruano, con la finalidad de sensibilizar, fortalecer e implementar un Sistema de Control Interno como parte del Control Gubernamental en beneficio del Estado peruano, el mismo que contempla un curso para profundizar la Doctrina Ética, que es el fundamento base del comportamiento de todo ser humano y en el caso de miembros de las entidades del Estado con mayor razón porque son los responsables de vigilar los recursos públicos.

Campos; Gupioc (2014) en su Tesis: *“Influencia de la aplicación de la guía de Control Interno en el área de Logística del Instituto Regional de Oftalmología”* llegan a las conclusiones: a) Después de encontrar las deficiencias que presentaba la gestión logística, se diseñó un plan de mejora, estableciéndose políticas internas y un modelo de gestión de control interno, ya

que éste le permitirá a la entidad aproximarse a la realidad en cuanto a la cantidad de productos que debe adquirir para satisfacer la demanda y el número de pedidos a solicitar durante un determinado periodo. Además de determinar el costo óptimo de pedido, punto de renovación y la reserva de seguridad.

b) Después de encontrar las deficiencias que presentaba la gestión logística, se diseñó un plan de mejora, estableciéndose políticas internas y un modelo de gestión de control interno, ya que éste le permitirá a la entidad aproximarse a la realidad en cuanto a la cantidad de productos que debe adquirir para satisfacer la demanda y el número de pedidos a solicitar durante un determinado periodo. Además de determinar el costo óptimo de pedido, punto de renovación y la reserva de seguridad.

c) En el análisis de los resultados, pudimos demostrar que la empresa anteriormente afrontaba un control interno inadecuada, el nivel de sus inventarios era excesivo, y no tenía una buena distribución de sus recursos, respecto a la gestión de inventarios puede determinar la cantidad y el momento de realizar sus requerimientos, comprando lo necesario para satisfacer la demanda y evitar incurrir en gastos de almacenaje. Por otro lado, al conocer su ciclo de conversión de efectivo, administra apropiadamente sus recursos obteniendo mejores resultados.

Aquipucho (2015) en su Tesis “*Control Interno y su influencia en los procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, Periodo: 2010-2012*” llega a la conclusión:

a) En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso resultó no ser óptimo el sistema de control interno respecto a los procesos de Adquisiciones y Contrataciones durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del plan anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, la coherencia entre el plan anual y la disponibilidad presupuestal, influyeron negativamente incumpliendo el Plan Anual de la entidad y la deficiente ejecución del gasto que conllevaron a las modificaciones del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones

b) El débil sistema de control interno con que cuenta la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, influyo negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes, sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección.

En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, el incumplimiento del contrato influye negativamente en la ejecución

contractual debido a la insatisfacción del área usuaria, aplicación de penalidades y cláusulas del contrato poco claras; este hecho ocasiona insatisfacción por parte de los beneficiarios, perjuicio a la sociedad por la falta de controles internos que no se aplican penalidades, toda vez que son deficiencia derivadas en la elaboración del contrato

En el ámbito Nacional podemos citar a Tanaka (2011) *Influencia del Presupuesto por Resultado en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. En cuyas conclusiones plantea principalmente:

Durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad.

La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el Programa de Administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años.

En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y

Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales.

La regulación de la ejecución del gasto público, no contribuye a una gestión por resultados, toda vez que se orienta a los procedimientos y cumplimiento de normas y leyes, mas no a resultados tangibles en beneficio de la población con mayores necesidades. No obstante, las normas existentes al respecto, en la práctica, la sociedad civil participa en forma limitada en el proceso de toma de decisiones.

Delgado (2013) *Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto Por Resultados en Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. En cuyas conclusiones plantea principalmente:

La estrategia de implementación del presupuesto por resultados en Perú contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, a saber la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos a la gestión.

La estrategia se ha adaptado al arreglo institucional existente (descentralización) y a las capacidades del Estado. Se ha focalizado y existe gradualidad en la implementación de los principales instrumentos de la reforma; a nivel del Gobierno Nacional, se ha priorizado la implementación de los programas presupuestales y de las evaluaciones independientes que

refuerzan el rol rector de este nivel de gobierno; a nivel de los gobiernos subnacionales, se ha priorizado los incentivos a la gestión que propician la implementación de las políticas a nivel nacional y generan una mayor eficiencia técnica en dichas entidades.

Se ha logrado un avance significativo en la reforma presupuestaria en Perú. Se están consolidando los elementos básicos de un presupuesto por resultados y generando sinergias entre sí. Se han desarrollado alianzas estratégicas y se han implementado acciones con actores claves para propiciar la implementación de la reforma; sin embargo, se requiere profundizar este tipo de relaciones para consolidar la institucionalización de la reforma.

En términos de cobertura se ha logrado un avance significativo en la implementación de los principales instrumentos de la reforma, pero su incidencia para orientar el proceso presupuestario hacia un enfoque por resultados es limitada. Los programas presupuestales, el seguimiento del desempeño, las evaluaciones independientes, presentan deficiencias en su implementación y no cuentan con mecanismos efectivos para utilizar de manera sistemática la información de desempeño en el proceso presupuestario.

El gran desafío que enfrenta la reforma es mejorar la calidad de la implementación de los principales instrumentos de la reforma, particularmente, la implementación de los programas y del seguimiento del desempeño.

La articulación territorial de los programas presupuestales ofrece una ventana de oportunidad para articular a los tres niveles de gobierno en la implementación de las políticas públicas con un enfoque por resultados; sin embargo, presenta un gran desafío de coordinación para alinear a miles de ejecutores con limitaciones técnicas en torno a objetivos comunes. Se observa una débil apropiación de los instrumentos de la reforma por parte de los rectores de la política y de los ejecutores. Los rectores no han desarrollado aún mecanismos efectivos para implementar adecuadamente los programas a nivel nacional y los ejecutores no cuentan con la claridad para implementarlos desde sus competencias.

La programación presupuestal realizada por el MEF no está facilitando la implementación del Presupuesto por Resultados - PpR. Los límites a los créditos presupuestarios se asignan por pliego y por genéricas de gasto, lo cual mantiene un enfoque presupuestal incrementalista y basado en insumos, que distorsiona el ciclo presupuestario.

Los avances en la implementación del presupuesto por resultados representan un gran desafío para la DGPP para brindar la asistencia técnica correspondiente; en este contexto, se requiere propiciar una mayor apropiación de los instrumentos que impulsan la reforma, por parte de las entidades del gobierno nacional y regional, para generar sinergias que contribuyan a una implementación adecuada.

La estructuración del 100% del presupuesto 65 en programas es una meta del gobierno al 2016; en la actualidad el avance comprende al 48,1% del presupuesto 66; por niveles de gobierno los programas presupuestales comprenden al 48,4%, 63,6% y 33,4% del presupuesto del Gobierno Nacional, Regional y Local, respectivamente; el 47,8% de los programas presupuestales articulan intervenciones de los tres niveles de gobierno. Los programas están consolidando sus diseños con el acompañamiento técnico de la DGPP. Existe una Directiva que define los lineamientos metodológicos y los arreglos institucionales que son necesarios para la formulación de programas presupuestales. La ejecución financiera de los programas presupuestales es pública y se actualiza diariamente a través de la Consulta Amigable del SIAF. El gran desafío que enfrenta la DGPP es fortalecer el diseño de los programas, propiciar una correcta implementación y generar información clave que permita medir el costo y la efectividad de dichas intervenciones.

El seguimiento del desempeño, a nivel de ejecución financiera y de metas físicas comprende a la totalidad de los programas que representan el 48,1% del presupuesto (67 programas); semestralmente se remiten reportes de desempeño al Congreso de la República y a la Contraloría General de la República, la información de ejecución financiera es confiable pero la información de ejecución física es poco consistente. A nivel de indicadores de desempeño de resultado y productos se realiza la medición a través del INEI de 320 indicadores de 20 programas los cuales representan el 30,0% del presupuesto. La DGPP realiza el acompañamiento técnico a las entidades en la definición y



medición de indicadores de desempeño para ampliar el seguimiento del desempeño y lograr indicadores consistentes que permitan la trazabilidad del desempeño de los programas. Se ha emitido la Directiva N° 005-2012-EF/50.01, con la cual se integra el seguimiento del desempeño de los programas presupuestales y se enfoca el reporte del desempeño de las entidades del Gobierno Nacional y Regional en términos de resultados. Se ha desarrollado un aplicativo informático para publicar el desempeño de los programas presupuestales a nivel de indicadores de resultado y de producto. Para ampliar el seguimiento del desempeño de los programas, es necesario propiciar la sistematización de información de desempeño que permita la medición de indicadores a través de registros administrativos. Asimismo, se requiere propiciar un mayor uso de la información de desempeño para mejorar la gestión de los programas.

Las evaluaciones independientes comprenden las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) y las Evaluaciones de Impacto (EI); en cuanto a las EDEP, se han evaluado 33 intervenciones públicas, se encuentran en proceso 9 evaluaciones, por iniciar 11 y se han programado 4 evaluaciones para el año 2014, con las cuales el presupuesto evaluado, superará el 20% del total del presupuesto; en cuanto a las EI se han realizado 4 evaluaciones retrospectivas y 3 evaluaciones prospectivas. Las evaluaciones han demostrado ser costo-efectivas, sin embargo el uso de las evaluaciones para mejorar la gestión de las intervenciones evaluadas o para orientar la toma de decisiones presupuestarias, es limitado, sólo el 54,2% de las evaluaciones ejecutadas ha

formalizado compromisos de mejoras del desempeño y el 37,5% han sido utilizadas en el proceso de formulación del presupuesto. Se están implementando mecanismos para propiciar un mayor uso de las evaluaciones, como el establecimiento de un plazo máximo para la formalización de compromisos, la publicación del cumplimiento de los compromisos asumidos por las entidades evaluadas, la vinculación de la Contraloría General de la República para fiscalizar el cumplimiento de los compromisos, entre otros

Los esquemas de incentivos se han enfocado en los gobiernos subnacionales, están permitiendo la implementación de las políticas nacionales y propiciando una mayor eficiencia técnica de las entidades públicas, lo cual se expresa en el grado de cumplimiento de las metas.

Se han implementado diversos esquemas de incentivos que han tenido continuidad y han permitido perfeccionarlos; sin embargo hay espacio para mejoras en cuanto a la definición de indicadores y metas, a la difusión y capacitación para lograr una mayor apropiación de los esquemas de incentivos. A través de los esquemas de incentivos, se han transferido S/. 4 404 millones en el periodo 2010-2013.

La implementación del presupuesto multianual ha contado con una base sólida, expresada en un conjunto de prácticas que se han venido realizando por más de una década, como la elaboración del Marco Macroeconómico Multianual, la Programación Multianual de la Inversión Pública y el uso del Sistema

Integrado de Administración Financiera. Se han logrado avances significativos en términos de cobertura, en el año 2013 se ha realizado el primer ejercicio de presupuesto multianual para el periodo 2014-2016 involucrando a todas las entidades de los tres niveles de gobierno y la totalidad del presupuesto.

El gran desafío que enfrenta este instrumento es mejorar su consistencia para constituirse en un instrumento útil para integrar la planificación estratégica con la programación presupuestaria.

La implementación del presupuesto por resultados se viene realizando en un contexto de disciplina fiscal y un crecimiento significativo del presupuesto. En este contexto, se requiere profundizar la reforma para orientar los recursos de manera estratégica, priorizando las intervenciones con mejor costo-efectividad.

La reforma presupuestaria para lograr el cambio institucional esperado, requiere del acompañamiento de otras reformas claves en la administración pública orientadas a lograr una gestión por resultados, que permitan a las entidades públicas un cambio cultural, una mayor capacidad y flexibilidad para el logro de sus objetivos.

Revisado los diversos antecedentes; podemos señalar que en distintos países se denomina el Presupuesto Orientado a Resultados con términos que, de acuerdo a la experiencia de la presente investigación, en cierta medida desnaturalizan la conceptualización del manejo presupuestal para su mejor entendimiento y

asimilación; por ejemplo en México se denomina “Presupuesto Basado en Resultados” descontextualizando la idea de orientar los recursos a obtener consecuencias esperadas. Asimismo conforme a los diversos antecedentes investigados; evidenciamos que todos concuerdan en que el manejo del presupuesto orientado a resultados, por resultados y/o basado en resultados, aún es de un exiguo conocimiento para su uso e implementación adecuada.

## **2.2. Bases Teóricas de la Investigación**

### **2.2.1. El Control Interno:**

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

Sistema de Control Interno:

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades, directivos y el personal, organizadas e instituidas en cada Entidad.

El funcionamiento del Control Interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la Organización, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 7º de la Ley 27785.

## Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno

De acuerdo a la normativa vigente, los Órganos de Control Institucional - OCI tienen la obligación de realizar anualmente, la Actividad de Control referida a la evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno - SCI, y su efectivización (cumplimiento) y en el caso que la Administración no haya efectuado la implementación del SCI, el OCI en el Informe resultante de dicha Actividad de Control, lo reportará a la Contraloría General. (Sistema de Control Interno e Importancia 2016, p.1)

El Control Interno, es una herramienta muy potente para la Administración de la Entidad

El Control Interno contribuye fuertemente a obtener una Gestión óptima, toda vez que genera muchos beneficios a la administración de la organización, en todos los niveles de la entidad, así como, en todos los procesos, sub procesos y actividades.

Seguidamente, se enuncian sólo algunos beneficios a favor de la gestión de las organizaciones públicas, los mismos que estimulan y propician:

- Reconocimiento y promoción de los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales

- La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad
- Adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores
- La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control interno
- La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI
- Que la entidad cuente con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones
- La aplicación del Código de Ética Institucional
- Se comunique debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas
- La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad
- Se sanciona a los responsables de actos ilegales, de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección
- La Dirección difunde para conocimiento general, la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad y los Valores Éticos Organizacionales.
- A la generación de indicadores de gestión, para la medición de resultados fundamentalmente, del Planeamiento Estratégico Institucional - PEI
- La Dirección se asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su Plan Operativo

Institucional. Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado

- Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo, con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos
- La entidad ha formulado el análisis de la situación, con participación de todas las gerencias, para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios
- A la revisión de la estructura orgánica de la entidad, para confirmar su vigencia y si los objetivos de cada Unidad Orgánica, están alineados a la Visión y Misión de la Entidad Contribuye, lo que permitirá efectuar los correctivos oportunos en los procesos macros o microprocesos
- Propicia un apropiado clima laboral.
- Impulsa fidelidad y oportunidad de la información
- La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones
- Definición de niveles para el acceso del personal al sistema de información
- Se revisen periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento
- Que los ambientes utilizados por el archivo institucional, cuenten con una ubicación y • acondicionamiento apropiado.
- Una corriente para documentar, controlar, evaluar y mejorar los procesos

- Que las unidades orgánicas realicen acciones para conocer oportunamente, sí los procesos en los que intervienen, se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)
- La creatividad y mejora continua de los procesos, sub procesos, actividades
- La efectividad de las operaciones y actividades
- Cumplimiento de la normativa
- La salvaguarda de activos, con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.
- La responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos
- La formalización o actualización de los reglamentos y manuales
- El respeto por la transparencia
- El desarrollo de la motivación del potencial humano
- Respeto por la independencia de la función del Órgano de Control Institucional
- A disponer adecuadamente de los recursos.
- Dotar de herramientas para una apropiada Administración de los Recursos Humanos.
- A la Administración de los Riesgos (Internos y Externos) de la entidad
- Evaluar el Desempeño, individual, grupal y de la Entidad.
- Al autocontrol por parte de la propia Administración de la Entidad, para identificar las debilidades y deficiencias, así como, la



recomendación de las acciones de mejora. (Sistema de Control Interno e Importancia 2016, p.2)

## **2.2.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

De acuerdo a la Resolución de Contraloría N°320-2006-CG citada el nuevo concepto de control interno las Normas de Control Interno están constituidas por los siguientes componentes interrelacionados derivados de la forma de gestionar la organización:

### **2.2.2.1. AMBIENTE DE CONTROL**

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades. Para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

- ✓ Integridad y valores éticos. Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.
  
- ✓ Competencia. Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

- ✓ Experiencia y dedicación de la Alta Administración. Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.
  
- ✓ Filosofía administrativa y estilo de operación. Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

*(a) "el ambiente de control" que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un*

*ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. [NIA, 1998]*

#### **2.2.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Riesgos. Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir del medio ambiente o de la organización misma. Se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles.

Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto es de vital importancia la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La organización al establecer su misión y sus objetivos debe identificar y analizar los factores de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos. La evaluación de riesgos presenta los siguientes aspectos sobresalientes:

Objetivos. Todos los recursos y los esfuerzos de la organización están orientados por los objetivos que persigue la misma. Al determinarse los objetivos es crucial la identificación de los factores que pueden evitar su logro. La administración debe establecer criterios de medición de estos riesgos para prevenir su ocurrencia futuro y así asegurar el cumplimiento de los

objetivos previstos. Las categorías de los objetivos se relacionan directamente con los objetivos del control interno planteados anteriormente:

- ✓ Objetivos de Información Financiera, son aquellos relacionados con la obtención de información financiera suficiente y confiable.
- ✓ Objetivos de Operación, son los que pretenden lograr efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Objetivos de Cumplimiento, son los que se orientan a la adhesión a las leyes, reglamentos y políticas emitidas por la administración.

Análisis de riesgos y su proceso. Los aspectos importantes a incluir son entre otros:

- ✓ Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos
- ✓ Evaluación de la probabilidad de ocurrencia
- ✓ Establecimiento de acciones y controles necesarios
- ✓ Evaluación periódica del proceso anterior

Manejo de cambios. Tiene relación con la identificación de los cambios que puedan tener influencia en la efectividad de los controles internos ya establecidos. Todo control diseñado para una situación específica puede ser inoperante cuando las circunstancias se modifican. Este elemento tiene

estrecha relación con el proceso de análisis de riesgos, pues el cambio en sí implica un factor que puede incidir en el éxito de los objetivos.

Además de los factores que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos del sistema organizacional, se debe tener en cuenta el riesgo de auditoría, que consiste en que el auditor no detecte un error de importancia relativa que pueda existir en el sistema examinado. El riesgo de auditoría puede consistir en riesgo inherente, riesgo de control, y el riesgo de detección.

3. *"Riesgo de auditoría" significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.*

4. *"Riesgo inherente" es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.*

5. *"Riesgo de control" es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o*

*detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.*

*6. "Riesgo de detección" es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor o detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.[NIA, 1998]*

### **2.2.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

### **2.2.2.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes

sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

#### **2.2.2.5. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea

fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- ✓ Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- ✓ Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- ✓ Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.



El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

### **2.2.3. Presupuesto Publico**

De acuerdo con el texto de la Ley de Presupuesto Público, se habló oficialmente del Presupuesto por Resultado por primera vez en el año 2007; según el siguiente contexto, del cual podemos tomar como parte del marco teórico el siguiente concepto: [...] En el Capítulo IV de la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007, Ley N° 28927.

**IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS Artículo 10°.-** De la Implementación del Presupuesto por Resultados Establécese la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados, promoviendo en su etapa de incorporación, instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación. (Normas Legales Diario Oficial El Peruano 2006, p. 334321).

Artículo 11°.- Programación Estratégica y la medición de resultados; 11.1 La Programación Presupuestaria Estratégica se efectuará a través de los Pliegos Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social y Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Gobiernos Regionales y RENIEC, en el presupuesto aprobado para el Año Fiscal 2007. Los lineamientos y las metodologías son desarrollados por la Dirección

Nacional de Presupuesto Público – DNPP. 11.2 Se priorizará a favor de la infancia, la implementación de la Mejora de Calidad de Gasto y la Gestión por Resultados, para las siguientes actividades: a) Registro de nacimientos y de identidad. b) Atención de la mujer gestante. c) Atención del niño menor de cinco años. d) Atención de enfermedades diarreicas agudas y enfermedades respiratorias agudas. e) Atención de neonato menor de veintinueve días. f) Control de asistencia de profesores y alumnos. g) Atención educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años. h) Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria. i) Supervisión, Monitoreo, Asesoría Pedagógica y Capacitación a Docentes. j) Atención a infraestructura escolar en condiciones de riesgo. k) Abastecimiento de agua segura y vigilancia y control de la calidad de agua para consumo. 11.3 Para efecto del párrafo anterior la DNPP en coordinación con la Presidencia del Consejo de Ministros, establecerán las metas físicas nacionales, regionales y locales a ser alcanzadas para las actividades prioritarias a que se refiere el párrafo anterior, en función de las atribuciones que le otorga el artículo 3° de la Ley N° 28411, establecerá los programas piloto y los respectivos indicadores de resultados conjuntamente con los ministerios señalados en el párrafo 11.1 a ser evaluados durante el Año Fiscal 2007. Con tal objeto, los Pliegos presupuestarios están obligados a sustentar las modificaciones de sus presupuestos institucionales sobre la base de la información generada por los indicadores de desempeño y los nuevos programas. (Normas Legales Diario Oficial El Peruano 2006, p. 334321).

Artículo 12°.- Sistema de evaluación; 12.1 A partir del año 2007, se introduce en la fase de Evaluación Presupuestal nuevos instrumentos de aplicación a la evaluación de los programas piloto sobre la gestión por resultados. Las evaluaciones son utilizadas para realizar correctivos en los procesos o en la gestión de los programas seleccionados. Los documentos de evaluación, conforme a la Directiva de Evaluación emitida por la DNPP, serán remitidos a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República a través del Ministerio de Economía y Finanzas. 12.2 El Congreso de la República, a través de la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República, podrá establecer la lista de programas e instituciones a ser evaluados en forma independiente con la participación de las universidades y del Sector Privado. 12.3 Los gobiernos regionales y los gobiernos locales deberán iniciar el desarrollo de la Programación Estratégica y los indicadores de desempeño, a fin de aportar información para la gestión basada en resultados. Para este fin, la DNPP brindará la asistencia que corresponde a fin de dar cumplimiento al presente objetivo. Artículo 13°.- Evaluación por Monitoreo Participativo del Gasto Establécese de manera experimental, los instrumentos para el Monitoreo Participativo del Gasto en el nivel descentralizado en el Ejercicio Fiscal del 2007. La DNPP identifica la información necesaria y diseña los procedimientos a seguir y, como resultado de las pruebas piloto, de ser el caso, ampliará su aplicación progresiva. (Normas Legales Diario Oficial El Peruano 2006, p. 334321).

Artículo 14°.- Responsable de la implementación progresiva del presupuesto por resultados y la transparencia; 14.1 La DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas es la responsable de diseñar e implementar la gestión presupuestaria por resultados. Para estos efectos, créase una unidad especial que en un plazo de dos (2) meses, elabore un Plan de Trabajo, el mismo que incluye los instrumentos a ser desarrollados, los plazos de implementación y los mecanismos a través de los cuales se evalúan los avances en dicha implementación. Dichos avances son informados a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República. 14.2 La DNPP desarrolla los mecanismos necesarios para la transparencia de toda la información relacionada a los instrumentos de una gestión presupuestaria por resultados. Para estos efectos, queda facultada a desarrollar en el portal del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF un sitio específico que contenga todo lo relacionado a la gestión del proceso presupuestario del Sector Público. (Normas Legales Diario Oficial El Peruano 2006, p. 334321).

Artículo 15°.- Implementación del presupuesto por resultados y las fases del presupuesto público La Programación Presupuestaria Estratégica se introduce en todo el Sector Público en el proceso de programación del presupuesto de 2008, como instrumento específico orientado a la articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales con la programación presupuestal. Los lineamientos y las metodologías son desarrollados por la DNPP en un plazo de ciento veinte (120) días calendario. Los indicadores de resultados son de uso obligatorio para las entidades del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y

para los gobiernos locales. La DNPP desarrolla la difusión de la información sobre los indicadores de desempeño formulados por los diferentes Pliegos en el marco del proceso presupuestario 2007. Asimismo, los Pliegos presupuestarios están obligados a sustentar sus proyectos de presupuesto y ejecución sobre la base de la información generada por los indicadores de resultados y las evaluaciones específicas. (Normas Legales Diario Oficial El Peruano 2006, p. 334321).

Artículo 16°.- Rol del Instituto Nacional de Estadística e Informática; El Instituto Nacional de Estadística e Informática coordina con el Ministerio de Economía y Finanzas y las entidades del Gobierno Nacional, la recolección de información estadística necesaria para el reporte de los valores de los indicadores de desempeño principales, cuya información no pudiera ser generada por los sistemas estadísticos propios de dichas entidades. (Normas Legales Diario Oficial El Peruano 2006, p. 334321).

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Control Interno**

#### **2.3.1.1. Definición**

El Control Interno es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas.

Álvarez (2003) nos dice que: El Control Interno es un conjunto de procedimientos, políticas, directivas y planes de Organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y proporcionar una seguridad razonable de poder lograr las metas y objetivos producidos.

El control interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones dichas medidas incluye corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.

#### **2.3.1.2. Objetivo del Control Interno**

Álvarez (2003):

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal, cumplir con las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos y otras leyes gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida, confiable presentada con oportunidad.

### **2.3.1.3 Relación del Control Interno con el ciclo de gestión**

La Contraloría (2014) Para que toda iniciativa, empresa, proyecto, programa, entidad, etc. tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua. Deming (1950) propone un ciclo de mejora continua que consiste en un proceso conformado por cuatro pilares: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), más conocido como el ciclo PDCA, que constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua. Las reglas básicas para la mejora continua que motivan el enfoque PDCA son:

- No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO
- No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO
- No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO
- No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO

### **2.3.1.4. Importancia del Control Interno**

La Contraloría (2014) El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación, se presentan los principales beneficios.

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.

- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve entonces:

- ✓ La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
- ✓ La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- ✓ El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.



- ✓ La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- ✓ La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- ✓ La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
- ✓ La efectividad de las operaciones y actividades.
- ✓ El cumplimiento de la normativa.
- ✓ La salvaguarda de activos de la entidad.

#### **2.3.1.5. El Control Interno en el Sector Público**

El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; b) la utilización de los fondos públicos; c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento, y d) la complejidad de su funcionamiento. Esto significa hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, la integridad y la transparencia, presentes por su naturaleza en los asuntos públicos y los valores gerenciales modernos como la eficiencia y la eficacia. Las entidades públicas requieren del cumplimiento de normativas (que dependiendo de las funciones asignadas o de los sistemas administrativos pueden ser abundantes y especializadas). En éstas, se reglamenta la gestión de la entidad y la forma de operar. Los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, los tratados internacionales, la ley

general de contratación pública, las leyes sobre la administración y gestión pública, la ley de contabilidad, la ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, las regulaciones sobre el manejo de los impuestos y las acciones que eviten el fraude y la corrupción

#### **2.3.1.6. Objetivos del Control Interno en el Sector Público**

- **Gestión Pública:** Busca promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios.
- **Lucha Anticorrupción:** Busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal.
- **Legalidad:** Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales
- **Rendición de Cuentas y Acceso a la Información Pública:** Busca elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad.

#### **2.3.1.7. Sistema de Control Interno**

El SCI es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.

La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco Integrado de Control Interno - COSO, cuya estructura se basa en cinco componentes. Asimismo, la Ley N° 28716 establece siete componentes para el SCI, respecto de los cuales mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se agrupa en el componente de supervisión; los componentes de actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento establecidos en la Ley N° 28716, alineando de esta manera los componentes del SCI al COSO.

El SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de principios, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública. En el siguiente gráfico se presenta la comparación normativa respecto a los componentes del SCI:

**Gráfico N° 1**

**Componentes del Sistema de Control Interno**



Elaboración: Departamento de Control Interno de la Contraloría

### 2.3.1.8. Modelo de implementación del Sistema de Control Interno

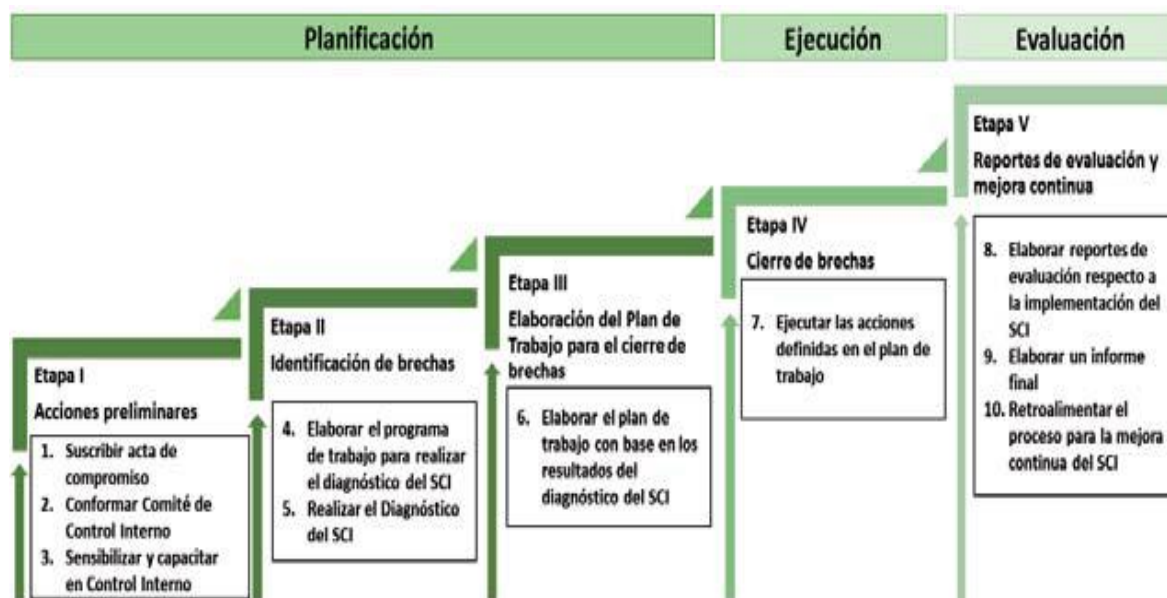
El Modelo de implementación del SCI en las entidades del Estado comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades, las cuales se desarrollan secuencialmente a fin de consolidar el Control Interno de la entidad.

Las entidades deben iniciar o complementar su Modelo de implementación observando en qué etapa y fase se encuentran, de tal manera que cada entidad culmine la implementación oportunamente.

A continuación, se muestra el Modelo de implementación del SCI, con sus respectivas fases, etapas y actividades.

#### Gráfico N° 2

#### Modelo de implementación del Sistema de Control Interno



Elaboración: Departamento de Control Interno de la Contraloría

### **2.3.2. Presupuesto Publico**

Continuando con la revisión de literatura; Desde hace unos años, se viene impulsando en el Estado peruano la aplicación de un Presupuesto eficiente. El proceso implica la introducción y desarrollo graduales de esta herramienta de gestión, a través de diferentes espacios del aparato estatal. A pesar de su importancia, fuera de círculos expertos hay todavía poca claridad respecto a qué es esta herramienta, a cuál es su valor y sus implicancias y por qué, entonces, es útil y conveniente para mejorar el manejo y funcionamiento de nuestro Estado y su relación con el ciudadano, como lo fue en la década de los ochentas y noventas, en varios países hoy desarrollados (Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos y otros). Este documento traza una breve aproximación al tema, que permitirá entender mejor este nuevo enfoque en la gestión presupuestaria. (Shack, 2010 p. C 30).

Ello implica comprender algunas de las complejidades que entraña conseguir eso que busca. Puesto de modo simplificado, lo que persigue es que el Estado pueda registrar, medir y calificar su funcionamiento a través de sus resultados, haciendo posible de este modo su mejoramiento. En otras palabras, esta herramienta permite que el Estado pueda gerenciar sus resultados y su funcionamiento. Manejar el presupuesto público atendiendo a los logros que tenga la acción estatal es una ruta que, a la larga, debe atravesar a todo el Estado para caminar en este sentido. Sin embargo, identificar apropiadamente los resultados de la acción estatal no es una tarea fácil. No es más simple aunque se circunscriba al plano presupuestario y a

espacios parciales del Estado. Más bien, el hecho de que, en la gestión presupuestaria, el modelo que atiende a resultados coexista con otro modelo previo diferente (marcado por la inercia y el incrementalismo, como veremos luego) plantea dificultades y desafíos complejos respecto a la definición y medición de resultados. ¿Qué es y qué implica el presupuesto orientado a resultados? La sección anterior contiene una explicación de por qué, en las condiciones actuales del país, no resulta realmente apropiado hablar de Presupuesto por Resultados (PPR) y más bien es conveniente hablar de Presupuesto Orientado a Resultados (POR). No obstante, la fórmula que se ha generalizado en nuestro país es la primera, PPR. Más allá de la terminología, como aquí se va a querer resaltar el conjunto de ideas que debe tenerse en cuenta para entender el tema y abordarlo en la práctica, preferiremos utilizar la segunda fórmula, POR. (Shack, 2010 p. C 33).

Así, aunque no exista una definición terminológicamente precisa, con la idea de Presupuesto Orientado a Resultados (POR) hacemos referencia a un conjunto de metodologías, procesos de trabajo e instrumentos que permiten incorporar de manera sistemática, explícita y transparente la información sobre desempeño pasado, presente y futuro (pasado, por lo menos en el año fiscal anterior; presente, en lo que va del ejercicio fiscal corriente y con una previsión al cierre del mismo; y previsto para un futuro inmediato, en el año fiscal para el cual se está formulando el proyecto de presupuesto) en cada uno de los procesos de toma de decisiones en cada nivel de las organizaciones públicas durante cada fase del proceso presupuestario y generar un cambio en

la actual estructura de incentivos que gobierna el comportamiento de los distintos actores. Con ello, se fortalece la capacidad efectiva del Estado para general valor público, al estarse configurando acciones gubernamentales que contribuyan a la solución efectiva de los problemas que aquejan a la colectividad, a través de un proceso complejo -pero eficiente y transparente de transformación de los insumos en productos y resultados que impacten positivamente para el bienestar de la población (Shack, 2007a).

Evidentemente, esto conduce a un cambio en la forma de hacer los presupuestos, partiendo ahora de una visión integrada de planificación y presupuesto, y de la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados. De este modo, se rompe el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones, que genera aislamiento y la nula articulación de la acción del Estado. Se trata, más bien, de un esquema de presupuestación que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto. Dicho esquema se orienta al logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y reajuste de las intervenciones (MEF, 2008). Con ello, se cambia la forma tradicional de presupuestar que, como bien señala Shack (2002), implica tomar decisiones sobre la base de informaciones inadecuadas, pues no se conoce la forma en que fueron utilizados los créditos presupuestarios anteriores otorgados a las distintas instituciones, ni lo que consiguió con ello, ni tampoco se puede saber los resultados que podrían generar las nuevas asignaciones. La presupuestación es un proceso que

obedece a una lógica con plazo, en que la regla es una toma subóptima de decisiones porque el Estado no tiene la posibilidad de no tomar ninguna decisión. La rutina de la presupuestación atenúa los conflictos, pero también alimenta la frustración. (Shack, 2010 p. C 33).

Es esta rutina, la presupuestación anual es demasiado corta para que los resultados (que pueden demandar años para lograrse, sobre todo cuando se trata de resultados importantes para el bienestar de la población) sean realmente considerados. El énfasis en el control de ítems de gasto y procedimientos debilita la capacidad del Estado en centrarse en los resultados; la existencia de significativas proporciones del presupuesto preasignadas de antemano reduce muchas veces la disponibilidad de recursos para las prioridades nacionales y, por ende, para la consecución de resultados; y, por último, las desviaciones en el uso de los gastos autorizados, producto de las continuas modificaciones que sufre el presupuesto durante su ejecución, hacen muy difícil el logro de los resultados esperados. Ante esta realidad, como bien lo plantea Shack (2008), avanzar hacia un POR exige que los fondos se gasten en los fines que fueron autorizados, que el control no sea sobre insumos, que otorgue mayor flexibilidad a los gerentes para que puedan ser efectivamente responsables de su desempeño, y que las decisiones presupuestarias anuales se tomen en el contexto de un marco de mediano plazo. De este modo, se haría posible una apropiada vinculación entre la planificación estratégica y la presupuestación, extendiendo los plazos de esta última más allá del año calendario. En efecto, en este esquema, resulta crucial



la armoniosa articulación entre el plan y el presupuesto dentro de la administración financiera gubernamental. Al respecto, desde una aproximación teórica, existe lo que podríamos denominar cuatro macroprocesos globales en la administración financiera gubernamental (Shack, 2007c): (i) planificación estratégica. (ii) programación táctica. (iii) presupuestación operativa y (iv) evaluación retroalimentadora. (i) Planificación estratégica; en éste proceso debería efectuarse a una escala macro o gubernamental y para un horizonte temporal de largo plazo. Sus resultados naturales son la visión de desarrollo del país, el plan nacional de desarrollo o similar. Para que este proceso sea operacionalizable desde la perspectiva de la gestión estatal y no sólo desde la gestión presupuestaria y, por tanto, para no limitarse a ser solamente parte del discurso político, debe tener indicadores que permitan medir el logro de los objetivos de desarrollo planteados. Por ende, dichos indicadores deben tener metas objetivas, es decir, valores del indicador que se espera alcanzar en un determinado período de tiempo y a un costo estimado definido, el mismo que debe ser compatible con las restricciones económicas globales del país. (Shack, 2010 p. C 34).

(ii) Programación táctica; en el marco de la consecución de dichos objetivos de desarrollo, existe otro proceso, no tan general como la planificación estratégica estatal ni tan específico como la presupuestación programática e institucional. Nos referimos a lo que podríamos denominar una programación táctica. En ella, en el marco de un escenario fiscal de mediano plazo, se establecen y costean los principales cursos de acción -programas públicos

fundamentales- que se espera llevar a cabo por el sector público para lograr los objetivos de desarrollo. Allí se indican las metas anuales, que se espera alcanzar para cada indicador en el contexto de un escenario fiscal plurianual. En la práctica, se define qué se quiere lograr en los ejercicios fiscales siguientes y subsiguientes y cuánto de recursos públicos se destinará genéricamente a dichos propósitos. Por tanto, el resultado central en este proceso es la determinación de lo que denominaremos los Objetivos Presupuestarios Anuales (OPA) sobre la base de los cuales se estructurará el presupuesto. (iii) Presupuestación operativa; conceptualmente, el proceso de presupuestación operativa, de periodicidad anual, consiste en especificar con todo detalle -es decir, a una escala micro o institucional, a nivel de entidad o dependencia-cómo se ejecutarán a lo largo del año fiscal siguiente los cursos de acción previstos tácticamente en el proceso anterior.

Es decir, quien los ejecutará, cómo, cuándo, con qué tipo de recursos, provenientes de qué fuente de financiamiento, a través de qué programa de gasto, etc. Además, la presupuestación operativa consiste en especificar, sobre todo, cómo se comprobará si se está logrando la meta prevista a lo largo de todo el proceso de generación de valor de la acción pública, y no solo en términos de impacto final. Por ello, resulta fundamental la generación de información sobre el desempeño a nivel de insumos, procesos, productos y resultados, tanto a partir del manejo de indicadores de gestión como de evaluaciones más integrales. Igualmente importante es la aplicación de instrumentos como la elaboración de diagnósticos de problemas, la

determinación de líneas de base, la formulación de marcos lógicos y la implementación sistemática de métodos de costeo asociados a una contabilidad con base devengada, entre otros. (Shack, 2010 p. C 34).

Con relación al Presupuesto se ha recurrido al Presupuesto Público Comentado. Álvarez y Álvarez (2014) en la que establece que la Programación Presupuestal; Formulación Presupuestal; Asignación Presupuestaria; Ejecución Presupuestaria; Seguimiento; Resultado y Evaluación son las fases del proceso de presupuestación las cuales han sido tomadas en la presente investigación como las dimensiones.

Programación Presupuestal:

Son aquellos propósitos establecidos por el Titular del Pliego para cada año fiscal, en base a los cuales se elaboran los presupuestos institucionales. Los objetivos institucionales son de carácter general, parcial y específico y responden a los lineamientos de la política sectorial e institucional para el periodo. (Alvarado, 2001, p.100).

La Programación Presupuestaria es la fase en la cual se efectúan las siguientes acciones: a) Determinar la Escala de Prioridades del Pliego. b) Determinar la Demanda Global de Gasto y las metas presupuestarias. c) Desarrollar los procesos para la estimación de los fondos públicos, con el objeto de determinar el monto de la Asignación Presupuestaria – Pliego. d)

Definir la estructura del financiamiento de la Demanda Global de Gasto en función de la estimación de fondos públicos. (García, 2009, p.313).

Programar el Presupuesto Anual de forma estratégica por Centro de costo.

Fase del proceso presupuestario en el cual las entidades públicas, sobre la información del primer año de ejercicio de programación multianual, revisan y de ser necesario actualizan las metas proyectadas en la estructura de financiamiento en función a las asignaciones presupuestal total. (Álvarez y Álvarez, 2014, p.457).

Asignación Presupuestaria:

Son los Recursos Públicos contenidos en la Ley Anual de Presupuesto, aprobados para una determinada Entidad del Sector Público. Dichos recursos deben permitir lograr los Objetivos Institucionales del Pliego debiendo consignarse necesariamente en el Presupuesto Institucional como condición necesaria para su utilización por parte de la Entidad. (Apaza y Quispe, 2000, p.133).

Según Alvarado, (2001, p.112) sostiene: “Monto correspondiente a la Fuente de Financiamiento “Recursos Ordinarios”, comunicado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas al Pliego. Dicha cifra es definitiva”. Desde la perspectiva de Apaza y Quispe,

se toma la idea de “cantidad asignada de acuerdo a tus requerimientos de gasto para lograr tus objetivos y metas” establecidos mediante Ley. Pero según Alvarado, cita la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios mediante la cual se efectúan entre otros los gastos corrientes como por ejemplo: sueldos, pensiones, bienes y servicios. Y al ser dicha fuente a su vez financiada por el erario público tiene carácter de cifra inamovible. De ambos se desglosa que si no es para logros u objetivos de la Institución en favor de la población, no se pueden trastocar ni cambiar.

Asignar el presupuesto Institucional de Apertura (PIA) mediante acto Resolutivo.

Álvarez y Álvarez (2014, p.59) “(...) Los Presupuestos Institucionales de apertura correspondientes a los Pliegos del Gobierno Nacional se aprueban a más tardar el 31 de Diciembre de cada año fiscal (...).”

Asignar el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) mediante acto resolutivo.

Dirección Nacional de Presupuesto Público (2014, p. 1). “Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA”.

Incorporar la distribución del presupuesto consignado por Meta a la finalidad específica que se destina.

Álvarez y Álvarez (2014, p.50); Meta; es el valor numérico proyectado de los indicadores. Existen dos tipos de Meta, Meta física y meta del indicador del desempeño.

Ejecución Presupuestaria:

Según Álvarez y Álvarez (2014, p.61) “(...) está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal(...)”.

La ejecución del gasto comprende las Etapas del compromiso, devengado y pago. El procedimiento de ejecución es el siguiente: a) Calendarización: Previsión de niveles máximos de compromisos presupuestales para un periodo dado. b) Realización del Compromiso: Emisión de documentos sustentatorios de compromisos (Orden de Compra, Orden de Servicio, etc.). c) Determinación de Devengado: Seguimiento de la obligación de gasto por parte del Pliego. d) Amortización de Giro: Nivel máximo de giro que el Tesoro Público proporciona a cada Pliego Presupuestal. Difiere del anterior en la medida que el Pliego saldos en su subcuenta. e) Autorización de Pago: Forma que el Tesoro Público autoriza al Banco de la Nación a abonar en las subcuentas de cada Pliego Presupuestal. (Apaza y Quispe, 2000, p.690).

La Ejecución Presupuestaria de los Ingresos, es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos por parte de los Pliegos Presupuestarios. La Ejecución Presupuestaria de los Egresos consiste en el registro de los Compromisos durante el Año Fiscal. La Ejecución Presupuestaria de las Metal presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas. Alvarado (2001, p.243).

Desde el punto de vista de Álvarez y Álvarez, y Alvarado la ejecución está constituida por los ingresos y egresos realizados durante un año fiscal, el cual está enmarcado en la Ley de Presupuesto del Sector Público, pero desde la óptica de Apaza y Quispe, no solo constituye la ejecución en el tiempo, sino también por cada una de sus fases indistintamente del momento de su cumplimiento, pero igualmente dentro de un año fiscal.

Ejecutar el Presupuesto a partir del primer día hábil del año Fiscal.

La ejecución Presupuestaria, en adelante Ejecución, está sujeta al régimen de presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho periodo se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos. (Álvarez y Álvarez, 2014, p.61);

Ejecutar el gasto de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación de Compromiso Anual.

La Programación de Compromiso Anual (PCA) es un instrumento de programación de gasto público de corto plazo por toda fuente de financiamiento que permite compatibilizar la programación de caja de ingresos y gastos, con la real capacidad de financiamiento para el año fiscal respectivo (...). (Álvarez y Álvarez, 2014, p.66).

Ejecutar el Presupuesto por la Fuente de Financiamiento 1-00 Recursos Ordinarios.

(...) Recursos Ordinarios corresponde a los ingresos provenientes de recaudación tributaria y otros conceptos deducidos de las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicio bancarios, los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación (...). (Álvarez y Álvarez, 2014, p.37).

Ejecutar el Presupuesto de la Fuente de Financiamiento 1-09 Recursos Directamente Recaudados.

(...) Corresponde los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por estas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de Bienes, Prestación de Servicios,



entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normativa vigente. Programación (...). (Álvarez y Álvarez, 2014, p.37).

Ejecutar el Presupuesto de la Fuente de Financiamiento 1-13 Donaciones y Transferencias.

Álvarez y Álvarez (2014, p.37); “(...) Comprenden los recursos financieros no reembolsables recibidos por el Estado, provenientes de entidades públicas o privadas, personas jurídicas o naturales, domiciliadas o no en el país (...)”.

Ejecutar el gasto de obligaciones, bienes y servicios a fin de lograr resultados.

Álvarez y Álvarez (2014, p.160); “(...) lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz y capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población”.

Seguimiento:

Según Kohler, (1982, p.479) “Cerciorarse si se ha dispuesto de una partida de acuerdo con las indicaciones originales”.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014, p.1). “Proceso continuo de recolección y análisis de información de desempeño sobre en qué medida una intervención pública está logrando sus objetivos y cómo se está ejecutando”.

Desde el punto de vista inferencial crítico valorativo; para Kohler; el seguimiento está en verificar el gasto en las partidas específicas de egreso para las que fueron presupuestadas desde un inicio, sin embargo desde la posición del Ministerio de Economía y Finanzas respecto del seguimiento presupuestal, se puede evidenciar mayor énfasis en velar por el logro del resultado mediante la revisión constante de informes y otros documentos de medición.

Analizar los reportes presupuestales de Gasto por Fase de Compromiso.

El compromiso es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gasto previamente aprobado, por un importe determinado o determinable, afectado a total o parcialmente a los créditos presupuestarios, en el marco de los Presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas (...). (Álvarez y Álvarez, 2014, p.70).

Analizar los reportes presupuestales de Gasto por fase de Devengado.

El devengado es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor (...). (Álvarez y Álvarez, 2014, p.72).

Analizar los reportes presupuestales de Gasto por fase de Giro.

Álvarez y Álvarez (2014, p.81). sostienen "La autorización de Giro constituye la aprobación del monto para el giro del cheque, la emisión de carta orden o la transferencia electrónica, con cargo a la cuenta bancaria correspondiente".

Álvarez y Álvarez (2014, p.77). dicen: "El pago es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondientes. Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas".

Evaluación:

Ministerio de Economía y Finanzas (2014, p.1). Dice: "Fase del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público".

Según Álvarez y Álvarez (2014, p.166) sostienen: "(...) consiste en el análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en el curso concluido, en razón a su diseño, ejecución, eficiencia, eficacia e impacto y resultado en la población (...)".

Es el conjunto de procesos de análisis para determinar, sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos, a un momento dado, y su contrastación con los Presupuestos Institucionales así como su incidencia en el logro de los Objetivos Institucionales. (Apaza y Quispe, 2000, p.824).

Según Alvarado (2001, p.82). Sostiene: “Consiste en el registro y análisis de los indicadores de resultado y de impacto y permitirá establecer y cuantificar el nivel de logro de los objetivos estratégicos trazados durante la fase de formulación”. Desde la perspectiva de cada uno de los autores citados, podemos recoger que la evaluación consiste en la medición sistemática y analítica de las variaciones o cambios observados en un momento dado permitiéndonos ponderar el producto o resultado obtenido en contraste con el objetivo propuesto desde la planificación.

Medir los resultados obtenidos.

Álvarez y Álvarez (2014, p.165), dice: “La evaluación en el marco del Presupuesto por Resultados (PpR) consiste en el análisis sistemático y objetivo de una intervención pública, proyecto, programa o política en curso o concluida (...)”.

Analizar las variaciones físicas.

Álvarez y Álvarez (2014, p.97) manifiestan: “Los indicadores miden el grado de mejora en las condiciones de la población, atribuibles a la intervención directa de los bienes y servicios provistos por la entidad pública”.

Analizar las variaciones financieras observadas.

El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, efectúa la Evaluación en términos financieros y en periodos trimestrales, la cual consiste en la medición de los resultados financieros obtenidos y el análisis agregado de las variaciones observadas respecto a los créditos presupuestarios aprobados en la Ley de Presupuesto Público.

Dicha Evaluación se Efectúa dentro de los treinta (30) días calendario siguiente al vencimiento de cada trimestre, con excepción de la evaluación del cuarto trimestre que se realiza dentro de los treinta (30) días siguientes de culminado el periodo de regularización. (Álvarez y Álvarez, 2014, p.105).

Realizar la Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI).

(...) El Plan Operativo Instituciones – POI es una herramienta de planificación de corto plazo, en la que se establecen las líneas de acción y se programan metas operativas de cada una de las dependencias, según las prioridades institucionales que se establezcan cada año. Asimismo, se constituye como el documento de gestión que contribuye a que el Personal y las Dependencias de

la Instituciones respondan de manera organizada a las exigencias propias de los procesos priorizados, evitando la duplicidad de funciones; todo ello, para elevar la calidad, eficiencia y efectividad de la gestión de las Dependencias del sector. (Álvarez y Álvarez, 2014, p.144).

## **2.4. Dirección Regional de Salud Tacna**

### **2.4.1. Visión**

Ser la primera región saludable del país con servicios integrales de calidad y participación activa de la población en el cuidado de la salud.

### **2.4.2. Misión**

“Somos una región que promueve y garantiza la salud Integral de la población, enfatizando la promoción de la Salud y participación comunitaria”.

### **2.4.3. Función General**

La Dirección Regional Sectorial de Salud de Tacna, es el órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, con dependencia legal y administrativa de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, ante quien se informa y se cuenta de la gestión administrativa. Asimismo, mantiene la relación técnico-normativa con el Ministerio de Salud para el cumplimiento de las políticas de salud pública regionales, sectoriales y nacionales.

Al ejercer autoridad de salud en el ámbito de la Región Tacna, la Dirección Regional es el órgano responsable de dirigir, regular, supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos, por las personas jurídicas y naturales, en la promoción de la salud, prevención de riesgos y daños, la atención de la salud de las personas, la salud ambiental, el control sanitario de la producción, comercialización, dispensación y expendio de medicamentos, insumos y drogas y la participación en la prevención y control de emergencias y desastres; en concordancia con las disposiciones constitucionales, la política general del Estado y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

La DIRESA Tacna. Para el presente año 2015, está con la firme convicción de continuar con el compromiso de continuar trabajando de manera ardua, en el marco de las Políticas de Salud que la actual gestión regional, viene apoyando, y que son concordantes con los objetivos estratégicos de nuestro sector, articulados a la Política de Estado y Lineamientos Sectoriales, las cuales fortalecen nuestra visión, misión y perspectivas regionales de salud. Es necesario enfatizar la atención primaria y mejorar progresivamente el acceso a los servicios de salud de calidad, que van desde la extensión de la cobertura, la atención oportuna, la inversión en infraestructura y el equipamiento asistencia, hasta las actividades de prevención de las enfermedades y promoción de la salud, así como las del mejoramiento de la calidad de atención de nuestra población objetivo, ante la creciente demanda en la Región Tacna, frontera sur del país.

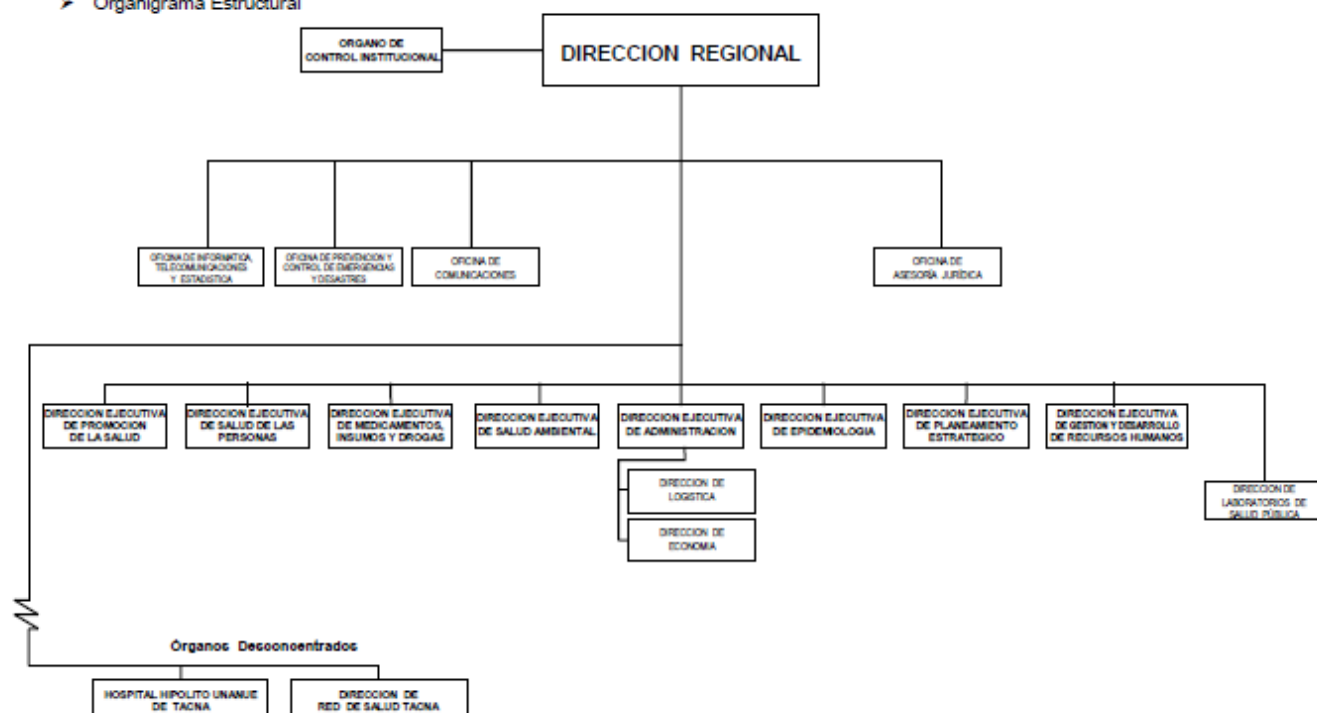
## 2.4.4. Organigrama Estructural y Funcional de la Dirección Regional de Salud Tacna

### Organigrama Estructural



#### IV.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

##### ➤ Organigrama Estructural

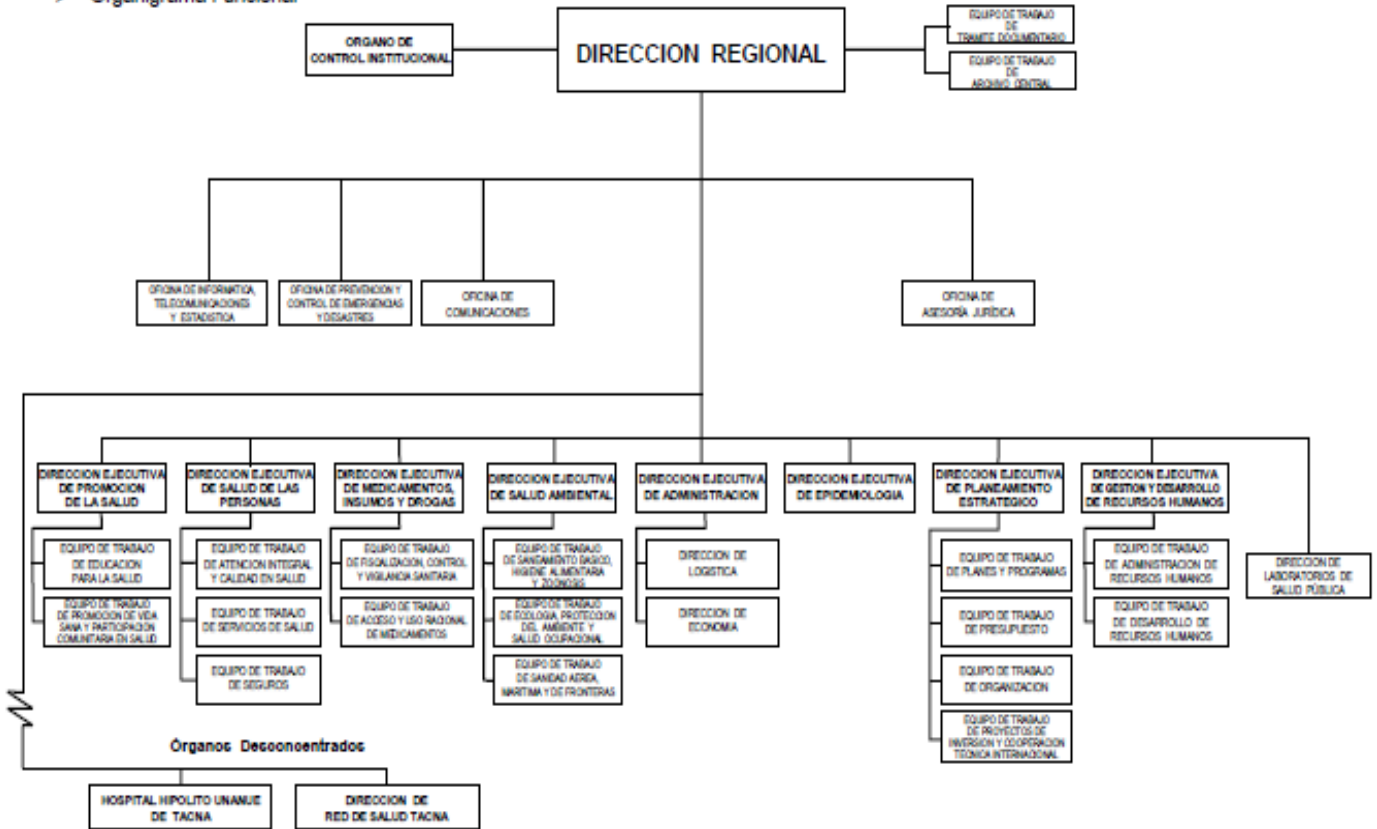




# Organigrama Funcional



## Organigrama Funcional



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- a) De acuerdo con la interferencia del investigador en el estudio:

El diseño que se utilizará en esta investigación es observacional.

- b) De acuerdo con el periodo que se capta la información:

Se ha realizado una investigación prospectiva y retroactiva, la recopilación de información se realizó a través de encuestas y estudios pasados relacionados a la presente investigación.

- c) De acuerdo con el Número de Población Estudiada: La investigación también es Descriptiva. El diseño será no experimental – descriptivo.

#### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La cantidad de la Población está compuesta por 33 trabajadores del Área de Ejecución Presupuestal de la Dirección de Administración y Dirección de Planificación de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

**Población:** Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, Fernández, Baptista (2010, p.174).

La población a considerar estuvo conformada por los Trabajadores Administrativos de la Región de Salud Tacna seleccionadas con criterio personal para la presente investigación.

Tabla de Población.-

Dirección Regional de Salud Tacna	N° de Trabajadores (Servidores Públicos)	%
Área de Ejecución Presupuestal	18	54.54 %
Dirección de Presupuesto y Planificación	15	45.46 %
Total	33	100 %

Fuente: Oficina de Recursos Humanos - Dirección Regional de Salud de Tacna.

**Muestra:** Para la muestra de la presente investigación se considera a 33 individuos distribuidos entre el Área de ejecución Presupuestal de la Dirección de Administración y Dirección de Planificación y Presupuesto, cuya cantidad de población de muestra al ser pequeña, es igual a la población total, a los cuales se aplicará los métodos y técnicas necesarios para la recolección de datos.

(...) es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se recolectaron los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. (Fernández, Baptista, 2010, p.384).

Tabla de muestra. -

<b>Dirección Regional de Salud Tacna</b>	<b>N° de Trabajadores (Servidores Públicos)</b>	<b>%</b>
Área de Ejecución Presupuestal	<b>18</b>	<b>54.54 %</b>
Dirección de Presupuesto y Planificación	<b>15</b>	<b>45.46 %</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Oficina de Recursos Humanos - Dirección Regional de Salud de Tacna.

Se trabajó con los Servidores Públicos que laboran específicamente en las distintas áreas de Ejecución Presupuestal de la Dirección de Administración y la Dirección de Presupuesto de la Regional de Salud de Tacna 2015.

Tabla de estrato. -

<b>ESTRATO</b> <b>Dirección Regional de Salud Tacna</b>	<b>N° de Trabajadores (Servidores Públicos)</b>	<b>%</b>
Funcionarios	<b>2</b>	<b>6.06 %</b>
Profesionales	<b>10</b>	<b>30.30 %</b>
Técnicos	<b>16</b>	<b>48.49 %</b>
Auxiliares	<b>5</b>	<b>15.15 %</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Oficina de Recursos Humanos - Dirección Regional de Salud de Tacna.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE		DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLES DE ESTUDIO	1. CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRESUPUESTO DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD DE TACNA	1.1. Ambiente de control	1.1.1. Filosofía de la dirección 1.1.2. Integridad y los valores éticos 1.1.3. Administración estratégica 1.1.4. Estructura organizacional 1.1.5. Administración de recursos humanos 1.1.6. Competencia profesional 1.1.7. Asignación de autoridad y responsabilidades 1.1.8. Órgano de control institucional
		1.2. Evaluación del riesgo	1.2.1. Planeamiento de la gestión de riesgo 1.2.2. Identificación de los riesgos 1.2.3. Valoración de los riesgos 1.2.4. respuestas al riesgo
		1.3. Actividades de control gerencial	1.3.1. Procedimientos de autorización y aprobación 1.3.2. Segregación de funciones 1.3.3. Evaluación costo-beneficio 1.3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 1.3.5. Verificaciones y conciliaciones 1.3.6. Evaluación de desempeño 1.3.7. Rendición de cuentas 1.3.8. Revisión de procesos, actividades y tareas 1.3.9. Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones
		1.4. Información y comunicación	1.4.1. Funciones y características de la información 1.4.2. Información y responsabilidad 1.4.3. Calidad y suficiencia de la información 1.4.4. Sistemas de información 1.4.5. Flexibilidad al cambio 1.4.6. Archivo institucional 1.4.7. Comunicación interna 1.4.8. Comunicación externa 1.4.9. Canales de comunicación
		1.5. Supervisión	1.5.1. Prevención y monitoreo 1.5.2. Seguimiento de resultados 1.5.3. Compromisos de mejoramiento
	2. PRESUPUESTO	2.1 Programación Presupuestal	2.1.1 Programar el presupuesto Anual de forma estratégica por Centro de costo
		2.2 Asignación Presupuestal	2.2.1 Asignar el Presupuesto Institucional de Modificado (PIM) mediante acto Resolutivo. 2.2.2 Asignar el PIM por Fuente de Financiamiento.
		2.3 Ejecución Presupuestaria	2.3.1 Ejecutar el Presupuesto a partir del primer día hábil de Año Fiscal. 2.3.2. Ejecutar el gasto de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación de Compromiso Anual - PCA por cada Fase de Gasto. 2.3.3. Ejecutar el gasto de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación de Compromiso Anual - PCA por cada Fuente de Financiamiento.
		2.4 Seguimiento y Evaluación.	2.4.1. Analizar los reportes presupuestales de Gasto en sus distintas fases. 2.4.2. Medir los resultados obtenidos. 2.4.3. Analizar las variaciones físicas. 2.4.4. Realizar la Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI).

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. -**

Las técnicas de investigación que sirvieron de apoyo a este tipo de investigación son abundantes; en este caso, se ha utilizado la encuesta, que se define como “la recopilación de datos concretos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de esa información”. (Muñoz, 2008, pág.142).

La Técnica es la Encuesta y su instrumento el Cuestionario, que con preguntas tipo escala de Likert para ambas variables que consiste en: Adecuado (3), Regularmente Adecuado (2), Inadecuado (1). Contiene los ítems sobre las dimensiones e indicadores de las dos variables de la investigación; aplicados a los trabajadores de la Dirección de Planificación y Dirección de Administración de la Dirección Regional de Salud Tacna 2015.

#### **Para ambas variables:**

Técnica Encuesta.

Instrumento cuestionario.

Respuesta Alternativa múltiple.

(...) Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción

eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (...). (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.245).

### **3.5. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizará el soporte informático SPSS de última versión, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

Se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la Estadística Descriptiva, se utilizará:

Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

Tablas de contingencia. Se utiliza este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente. Establecida la operacionalización de las variables con sus respectivas categorías, indicadores e ítems procedimos a estructurar la encuesta y entrevista que se realizó a los trabajadores de la

Dirección Ejecutiva de Administración y Dirección Ejecutiva de Planificación  
Estratégica de la Dirección Regional de Salud Tacna.

### 3.6. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Caracterización del Control Interno en el área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud de Tacna, 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
¿Cuál es la caracterización del Control Interno en el Área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud de Tacna?	Objetivo general:	VARIABLE DE ESTUDIO		ESCALA: Adecuado = 3 Regularmente Adecuado = 2 Inadecuado = 1  INDICES: 1 = 08 2 = 04 3 = 03 4 = 09 5 = 03 Total = 27
	Describir la situación actual del sistema de Control Interno en el Área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud de Tacna 2015.	1.1. Ambiente de control	1.1.1. Filosofía de la dirección 1.1.2. Integridad y los valores éticos 1.1.3. Administración estratégica 1.1.4. Estructura organizacional 1.1.5. Administración de recursos humanos 1.1.6. Competencia profesional 1.1.7. Asignación de autoridad y responsabilidades 1.1.8. Órgano de control institucional	
	Objetivos específicos:	1.2. Evaluación del riesgo	1.2.1. Planeamiento de la gestión de riesgo 1.2.2. Identificación de los riesgos 1.2.3. Valoración de los riesgos 1.2.4. respuestas al riesgo	
	Describir la aplicación del componente del control interno Ambiente de Control en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.	1.3. Actividades de control gerencial	1.3.1. Procedimientos de autorización y aprobación 1.3.2. Segregación de funciones 1.3.3. Evaluación costo-beneficio 1.3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 1.3.5. Verificaciones y conciliaciones 1.3.6. Evaluación de desempeño 1.3.7. Rendición de cuentas 1.3.8. Revisión de procesos, actividades y tareas 1.3.9. Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones	
	Describir la aplicación del componente del control interno Actividades de Control en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.	1.4. Información y comunicación	1.4.1. Funciones y características de la información 1.4.2. Información y responsabilidad 1.4.3. Calidad y suficiencia de la información 1.4.4. Sistemas de información 1.4.5. Flexibilidad al cambio 1.4.6. Archivo institucional 1.4.7. Comunicación interna 1.4.8. Comunicación externa 1.4.9. Canales de comunicación	
	Describir la aplicación del componente del control interno Información y Comunicación en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.	1.5. Supervisión	1.5.1. Prevención y monitoreo 1.5.2. Seguimiento de resultados 1.5.3. Compromisos de mejoramiento	
Describir la aplicación del componente del control interno				



Supervisión y Seguimiento en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.	VARIABLE DE ESTUDIO		ESCALA:  Adecuado = 3 Regularmente Adecuado = 2 Inadecuado = 1  INDICES: 1 = 01 2 = 01 3 = 03 4 = 04 Total = 09
	2.1. Programación Presupuestal	2.1.1 Programar el presupuesto Anual de forma estratégica por Centro de costo	
	2.2. Asignación Presupuestal	2.2.1 Asignar el Presupuesto Institucional de Modificado (PIM) mediante acto Resolutivo. 2.2.2 Asignar el PIM por Fuente de Financiamiento.	
	2.3. Ejecución Presupuestaria	2.3.1 Ejecutar el Presupuesto a partir del primer día hábil de Año Fiscal. 2.3.2. Ejecutar el gasto de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación de Compromiso Anual - PCA por cada Fase de Gasto. 2.3.3. Ejecutar el gasto de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación de Compromiso Anual - PCA por cada Fuente de Financiamiento.	
2.4. Seguimiento y Evaluación.	2.4.1. Analizar los reportes presupuestales de Gasto en sus distintas fases. 2.4.2. Medir los resultados obtenidos. 2.4.3. Analizar las variaciones físicas. 2.4.4. Realizar la Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI).		

### 3.7 PRINCIPIOS ÉTICOS

Obtenidas las encuestas procedimos a desarrollarlas con ayuda de las personas a las cuales está dirigida.

Posteriormente se tabulará la información obtenida a fin de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos.

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información se procederá a analizarla para presentar los resultados. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, exponiéndoles siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas elaboradas para tal fin.

#### 4.1.1. INTERPRETACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS DE LAS VARIABLES

##### VARIABLE DE ESTUDIO: CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Tabla I  
Caracterización del Control interno

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	19	57.6
Adecuado	9	27.3
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

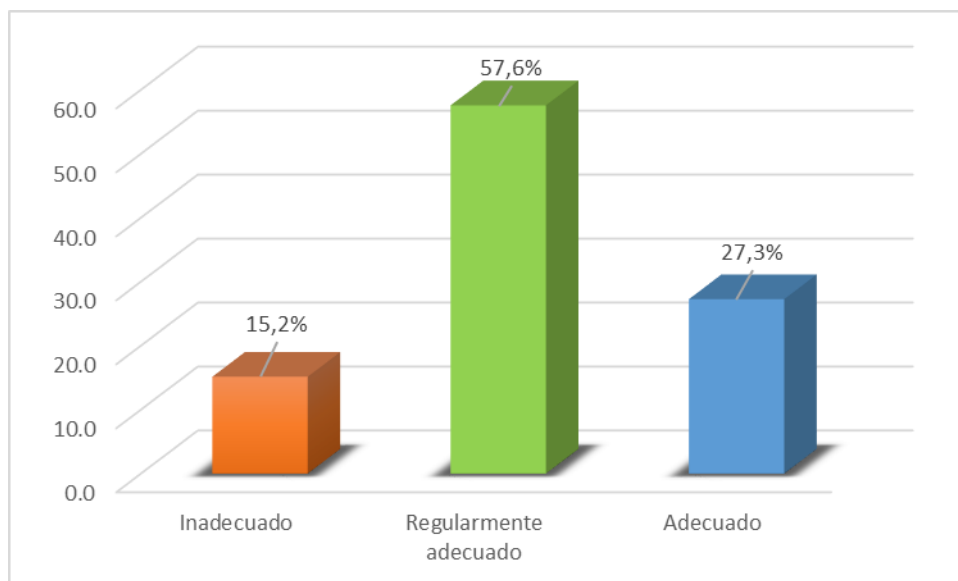


Figura 1. Caracterización del Control interno  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que la caracterización del control interno es inadecuado, el 57,6% indican que es regularmente adecuado y el 27,3%, manifiestan que es adecuado.

### DIMENSIÓN: AMBIENTE DE CONTROL

Tabla II  
Ambiente de control

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	20	60.6
Adecuado	8	24.2
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

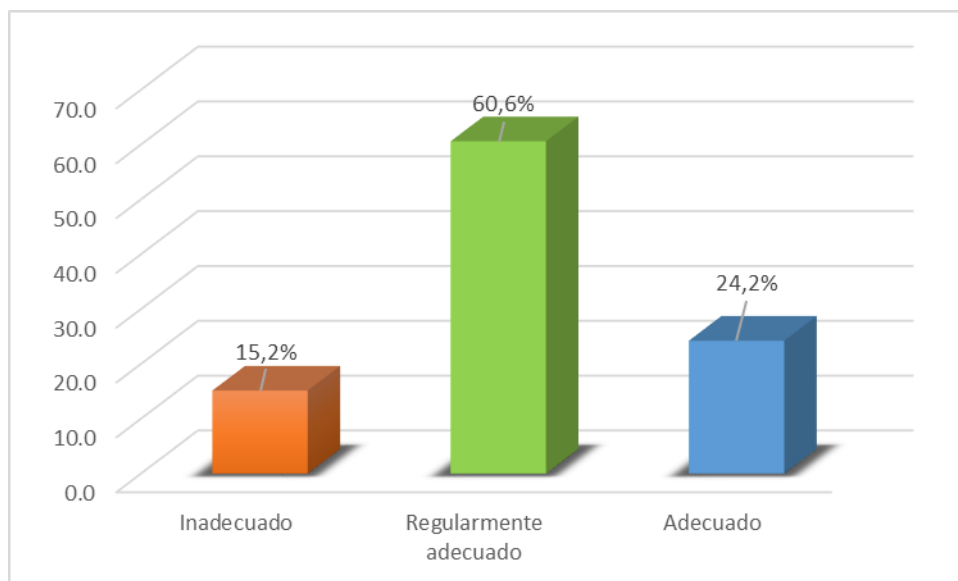


Figura 2. Ambiente de control  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que la caracterización del control interno en su dimensión ambiente de control es inadecuado, el 60,6% indican que es regularmente adecuado y el 24,2%, manifiestan que es adecuado.

### DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DEL RIESGO

Tabla III  
Evaluación del riesgo

Nivel	f	%
Inadecuado	3	9.1
Regularmente adecuado	21	63.6
Adecuado	9	27.3
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

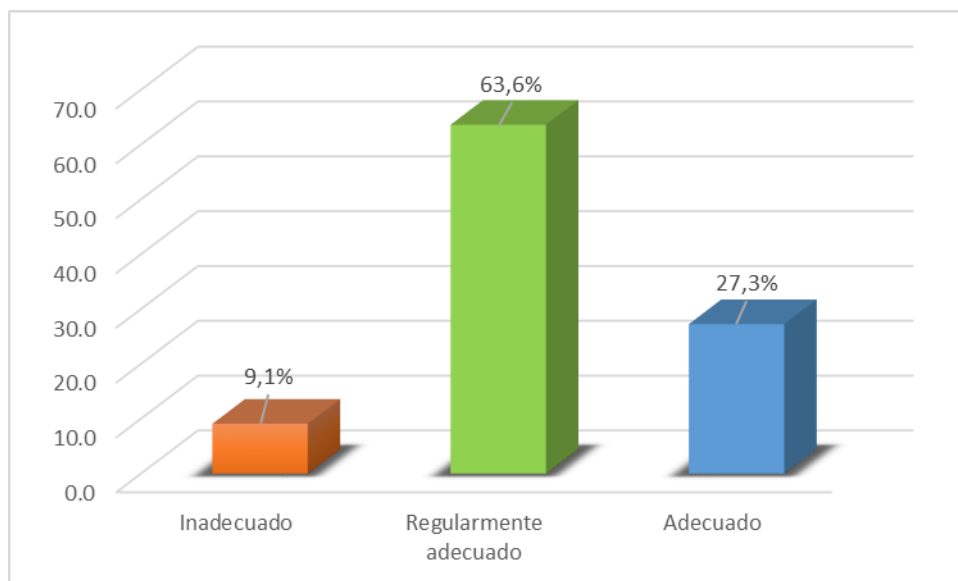


Figura 3. Evaluación del riesgo  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 9,1% refieren que la caracterización del control interno en su dimensión evaluación del riesgo es inadecuado, el 63,6% indican que es regularmente adecuado y el 27,3%, manifiestan que es adecuado.

**DIMENSION: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

Tabla IV  
Actividades de control gerencial

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	19	57.6
Adecuado	9	27.3
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

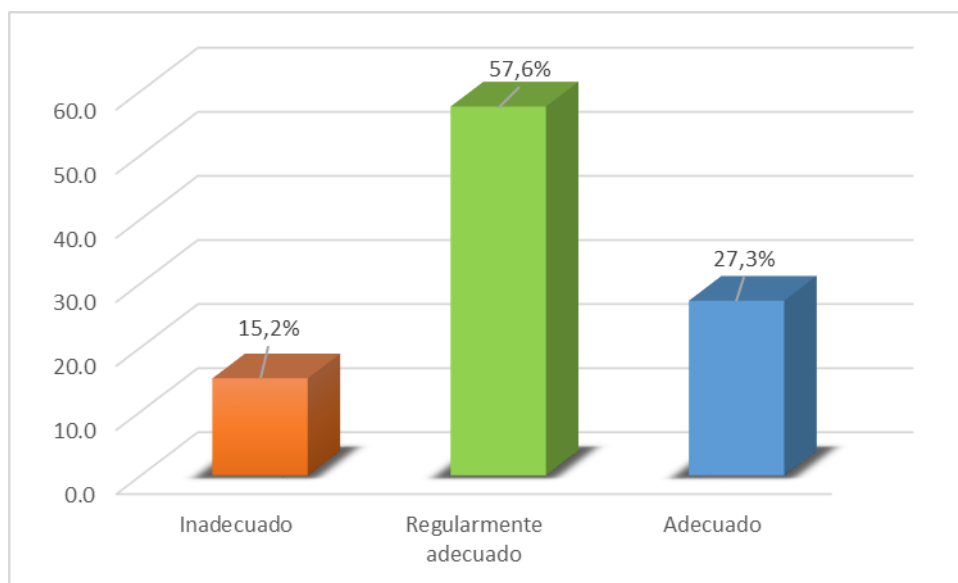


Figura 4. Actividades de control gerencial  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que la caracterización del control interno en su dimensión actividades de control gerencial es inadecuado, el 57,6% indican que es regularmente adecuado y el 27,3%, manifiestan que es adecuado.

### DIMENSIÓN: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tabla V  
Información y comunicación

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	16	48.5
Adecuado	12	36.4
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

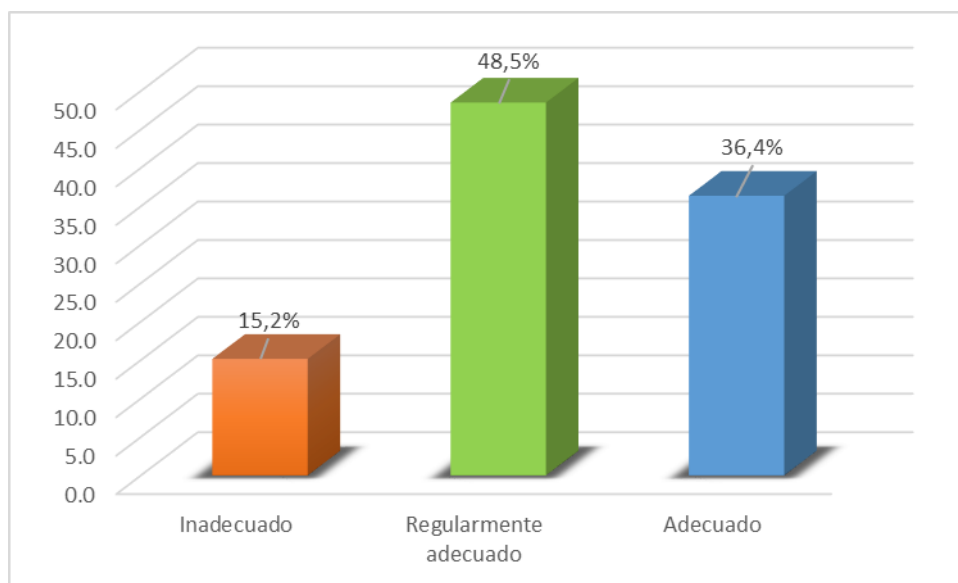


Figura 5. Información y comunicación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que la caracterización del control interno en su dimensión información y comunicación es inadecuado, el 48,5% indican que es regularmente adecuado y el 36,4%, manifiestan que es adecuado.

### DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN

Tabla VI  
Supervisión

Nivel	f	%
Inadecuado	3	9.1
Regularmente adecuado	25	75.8
Adecuado	5	15.2
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

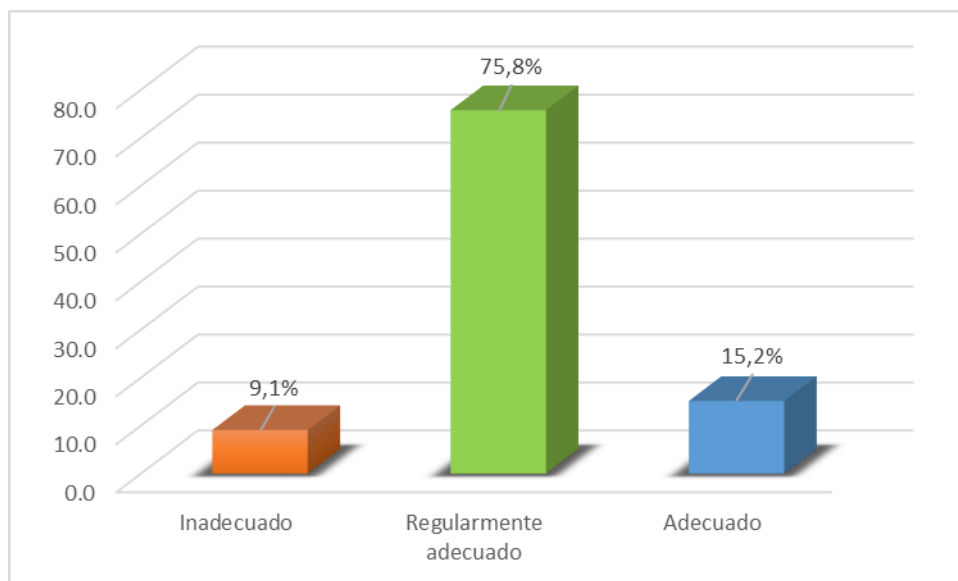


Figura 6. Supervisión  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 9,1% refieren que la caracterización del control interno en su dimensión supervisión es inadecuado, el 75,8% indican que es regularmente adecuado y el 15,2%, manifiestan que es adecuado.



## VARIABLE DE ESTUDIO: PRESUPUESTO

Tabla VII  
Presupuesto

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	20	60.6
Adecuado	8	24.2
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

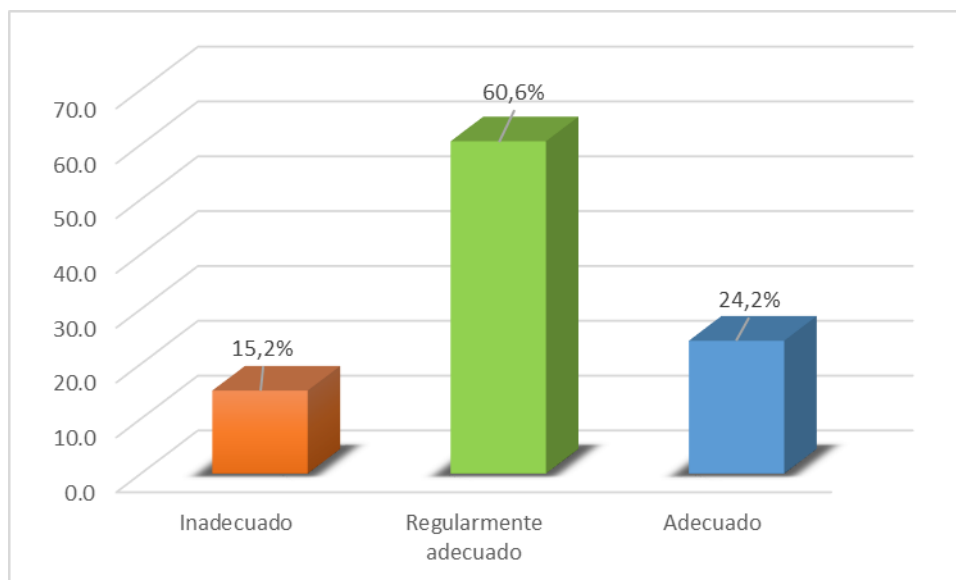


Figura 7. Presupuesto  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que el presupuesto es inadecuado, el 60,6% indican que es regularmente adecuado y el 24,2%, manifiestan que es adecuado.

## DIMENSIÓN: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL

Tabla VIII  
Programación presupuestal

Nivel	f	%
Inadecuado	12	36.4
Regularmente adecuado	21	63.6
Adecuado	0	0.0
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

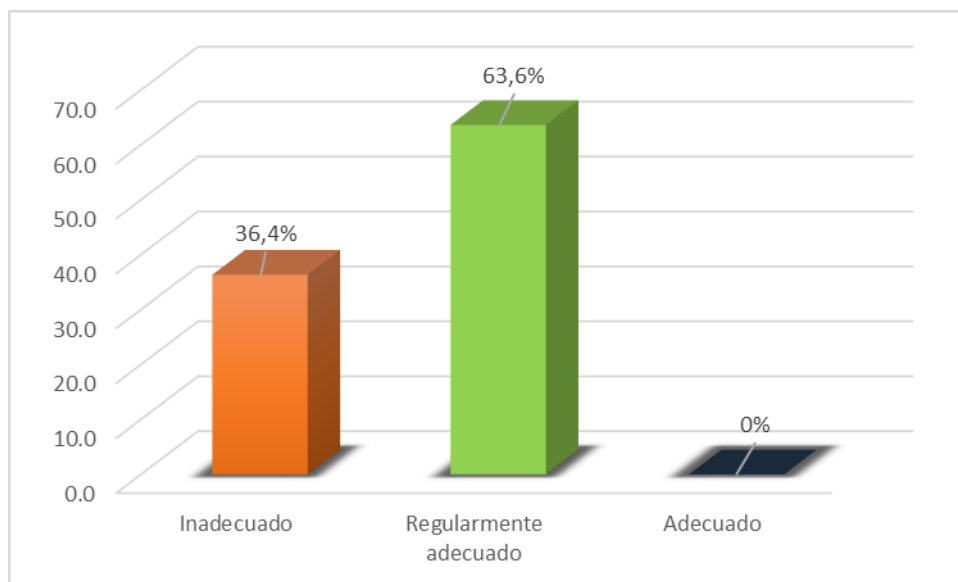


Figura 8. Programación presupuestal  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 36,4% refieren que el presupuesto en su dimensión programación presupuestal es inadecuado, el 63,6% indican que es regularmente adecuado.

## DIMENSIÓN: ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL

Tabla IX  
Asignación presupuestal

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	21	63.6
Adecuado	7	21.2
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

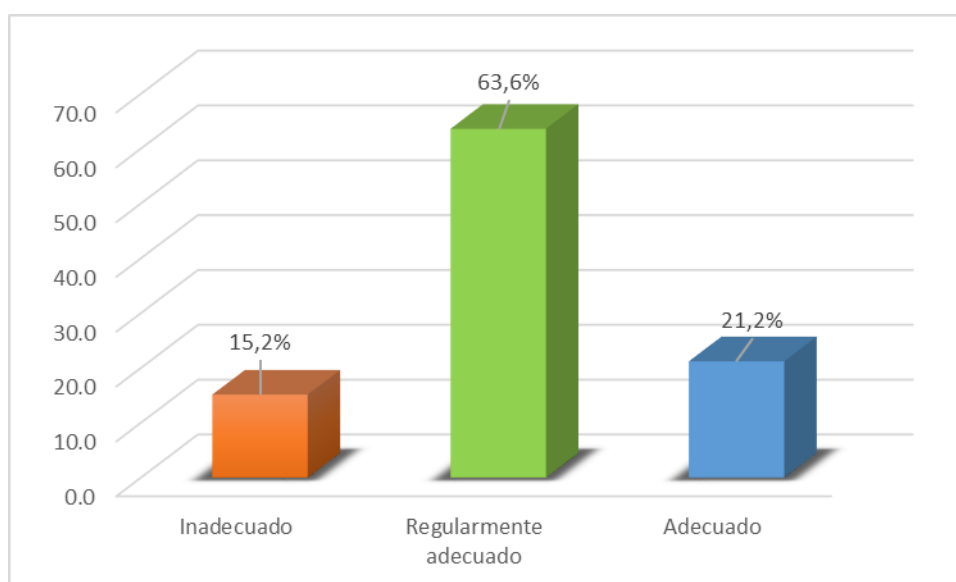


Figura 9. Asignación presupuestal  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que el presupuesto en su dimensión asignación presupuestal es inadecuado, el 63,6% indican que es regularmente adecuado y el 21,2%, manifiestan que es adecuado.

## DIMENSIÓN: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Tabla X  
Ejecución presupuestaria

Nivel	f	%
Inadecuado	5	15.2
Regularmente adecuado	23	69.7
Adecuado	5	15.2
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

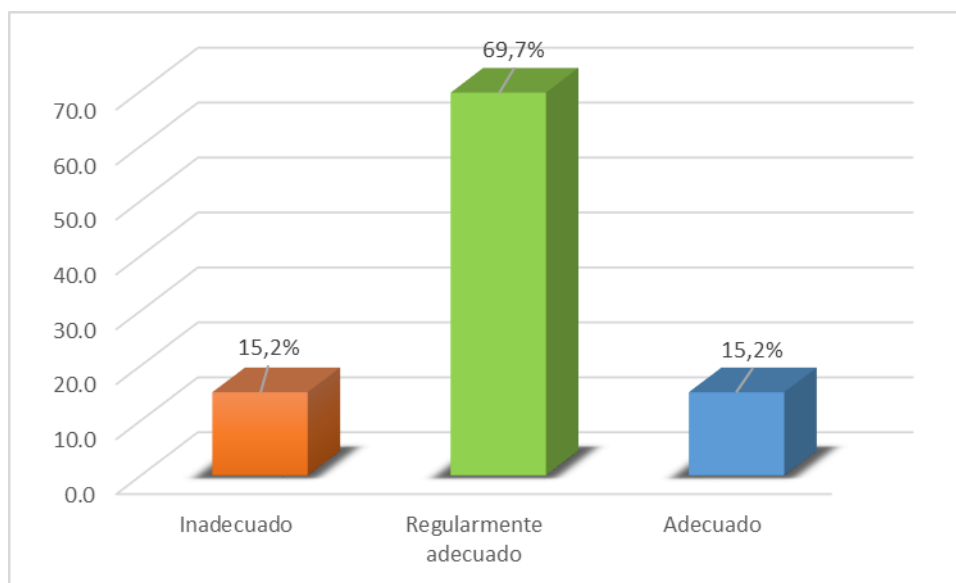


Figura 10. Ejecución presupuestaria  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 15,2% refieren que el presupuesto en su dimensión ejecución presupuestaria es inadecuado, el 69,7% indican que es regularmente adecuado y el 15,2%, manifiestan que es adecuado.

## DIMENSIÓN: SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Tabla XI  
Seguimiento y evaluación

Nivel	f	%
Inadecuado	4	12.1
Regularmente adecuado	21	63.6
Adecuado	8	24.2
Total	33	100.0

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

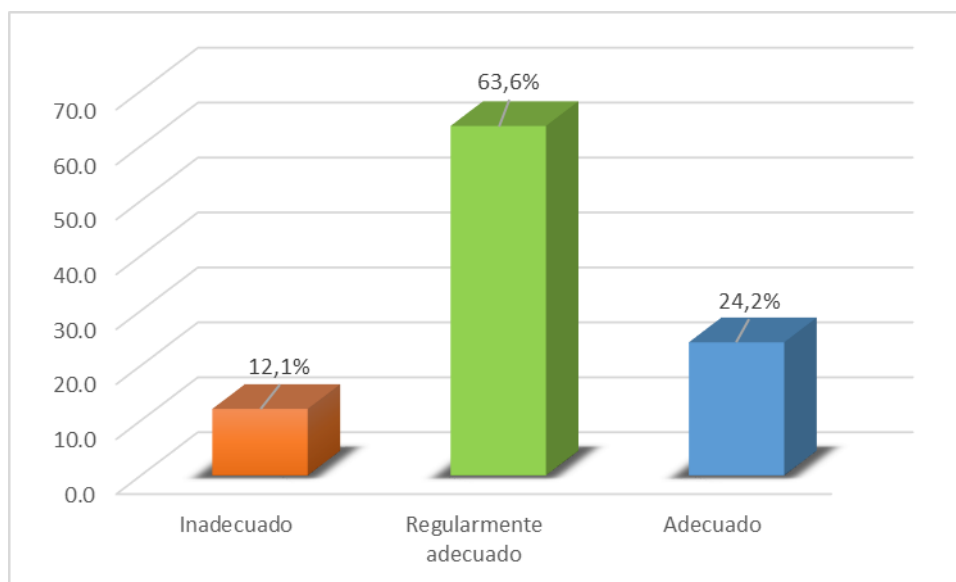


Figura 11. Seguimiento y evaluación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

De los 33 trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna encuestados, el 12,1% refieren que el presupuesto en su dimensión seguimiento y evaluación es inadecuado, el 63,6% indican que es regularmente adecuado y el 24,2%, manifiestan que es adecuado.

## 4.2. Análisis de Resultados

En el análisis de resultados se expresan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose por objetivo general y específicos, siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores. El análisis de resultados desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en los gráficos de barras y tablas de cruzadas para tal fin.

### Objetivo General

Describir la situación del sistema de Control Interno en el Área de Presupuesto de la Dirección Regional de Salud de Tacna 2015.

Tabla XII  
Control interno\*Presupuesto

			Presupuesto			Total
			Inadecuado	Regularmente adecuado	Adecuado	
Control interno	Inadecuado	Recuento	5	0	0	5
		% del total	15,2%	0,0%	0,0%	15,2%
	Regularmente adecuado	Recuento	0	16	3	19
		% del total	0,0%	48,5%	9,1%	57,6%
	Adecuado	Recuento	0	4	5	9
		% del total	0,0%	12,1%	15,2%	27,3%
Total		Recuento	5	20	8	33
		% del total	15,2%	60,6%	24,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

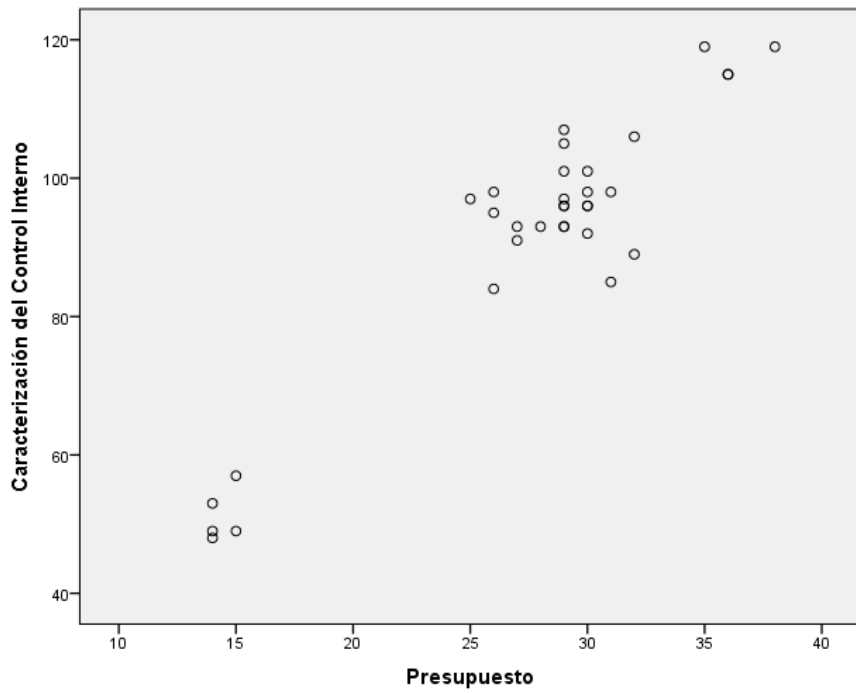
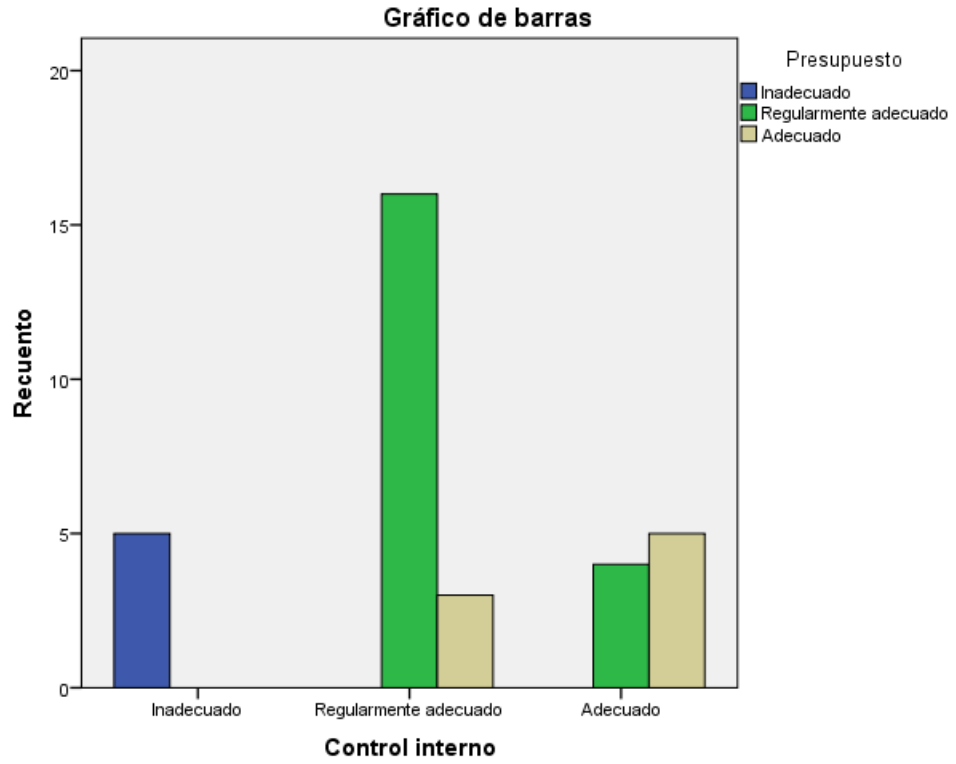


Figura 12. Tabla cruzada Control interno\*Presupuesto  
Fuente: Tabla 6

## Análisis

Como se observa en la tabla, el 15,2% de los trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna que consideran inadecuado al control interno, consideran inadecuado el presupuesto.

Asimismo, el 48,5% de los encuestados que consideran regularmente adecuado el control interno, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 9,1% que consideran regularmente adecuado el control interno, consideran regularmente adecuado el presupuesto.

Asimismo, el 12,1% que consideran adecuado el control interno, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 15,2% que consideran adecuado el control interno, consideran adecuado el presupuesto.

### Objetivo específico 1

Describir la aplicación del componente del control interno Ambiente de Control en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.

Tabla XIII  
Tabla cruzada Ambiente de control\*Presupuesto

			Presupuesto			Total
			Inadecuado	Regularmente adecuado	Adecuado	
Ambiente de control	Inadecuado	Recuento	5	0	0	5
		% del total	15,2%	0,0%	0,0%	15,2%
	Regularmente adecuado	Recuento	0	17	3	20
		% del total	0,0%	51,5%	9,1%	60,6%
	Adecuado	Recuento	0	3	5	8
		% del total	0,0%	9,1%	15,2%	24,2%
Total	Recuento	5	20	8	33	
	% del total	15,2%	60,6%	24,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia



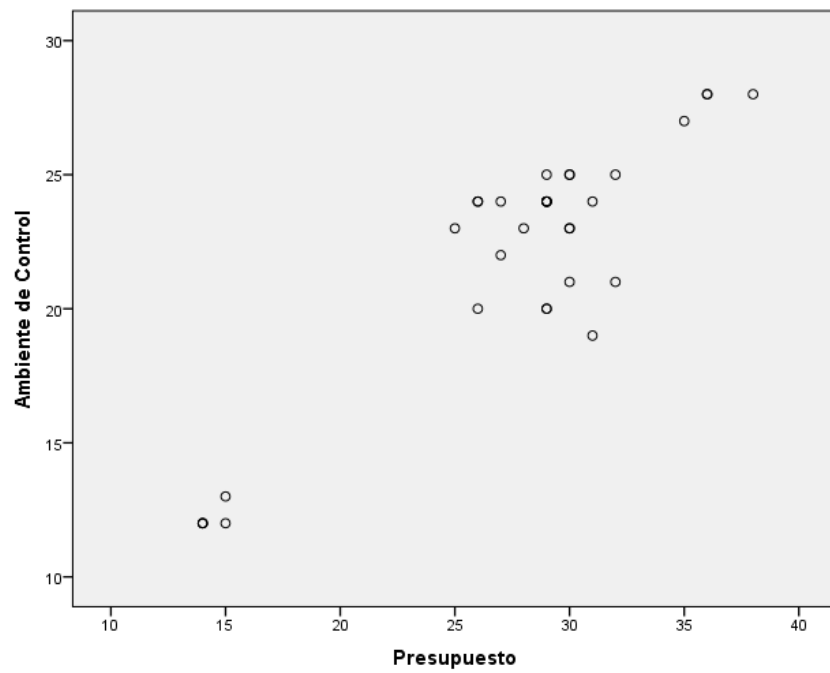
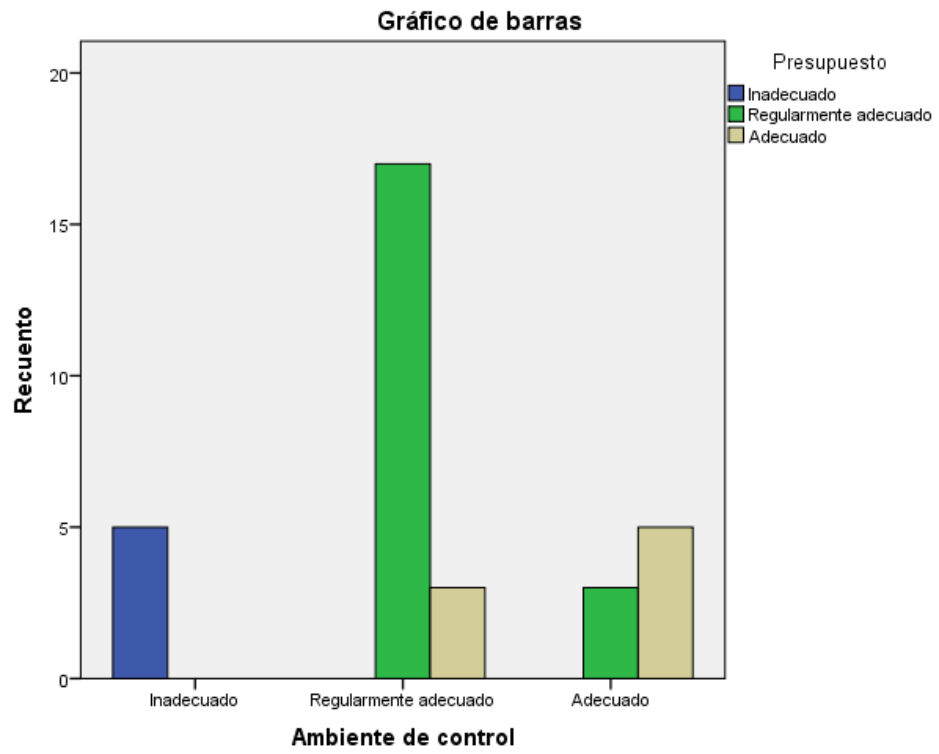


Figura 13. Tabla cruzada Ambiente de control\*Presupuesto  
Fuente: Tabla 7

## Análisis

Como se observa en la tabla, el 15,2% de los trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna que consideran inadecuado al ambiente de control, consideran inadecuado el presupuesto.

Asimismo, el 51,5% de los encuestados que consideran regularmente adecuado el ambiente de control, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 9,1% que consideran regularmente adecuado el ambiente de control, consideran adecuado el presupuesto.

Asimismo, el 9,1% que consideran adecuado el ambiente de control, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 15,2% que consideran adecuado el ambiente de control, consideran adecuado el presupuesto.

## Objetivo específico 2

Describir la aplicación del componente del control interno Evaluación de Riesgos en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna

Tabla XIV  
Tabla cruzada Evaluación del riesgo\*Presupuesto

			Presupuesto			Total
			Inadecuado	Regularmente adecuado	Adecuado	
Evaluación del riesgo	Inadecuado	Recuento	3	0	0	3
		% del total	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
	Regularmente adecuado	Recuento	2	16	3	21
		% del total	6,1%	48,5%	9,1%	63,6%
	Adecuado	Recuento	0	4	5	9
		% del total	0,0%	12,1%	15,2%	27,3%
Total	Recuento	5	20	8	33	
	% del total	15,2%	60,6%	24,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia



## Análisis

Como se observa en la tabla, el 9,1% de los trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna que consideran inadecuado a la evaluación del riesgo, consideran inadecuado el presupuesto.

Asimismo, el 6,1% de los encuestados que consideran regularmente adecuado la evaluación del riesgo, consideran inadecuado el presupuesto; frente al 48,5% que consideran regularmente adecuado la evaluación del riesgo, consideran regularmente adecuado el presupuesto y el 9,1% que consideran regularmente adecuado la evaluación del riesgo, consideran adecuado el presupuesto.

Asimismo, el 12,1% que consideran adecuado la evaluación del riesgo, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 15,2% que consideran adecuado la evaluación del riesgo, consideran adecuado el presupuesto.

### Objetivo específico 3

Describir la aplicación del componente del control interno Actividades de Control en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.

Tabla XV

Tabla cruzada Actividades de control gerencial\*Presupuesto

			Presupuesto			Total
			Inadecuado	Regularmente adecuado	Adecuado	
Actividades de control gerencial	Inadecuado	Recuento	5	0	0	5
		% del total	15,2%	0,0%	0,0%	15,2%
	Regularmente adecuado	Recuento	0	16	3	19
		% del total	0,0%	48,5%	9,1%	57,6%
	Adecuado	Recuento	0	4	5	9
		% del total	0,0%	12,1%	15,2%	27,3%
Total	Recuento	5	20	8	33	
	% del total	15,2%	60,6%	24,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

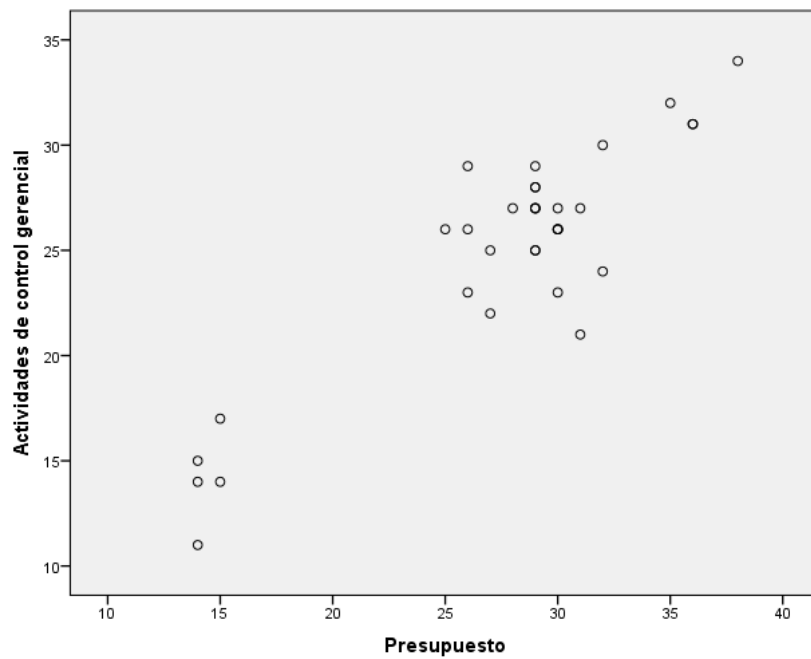
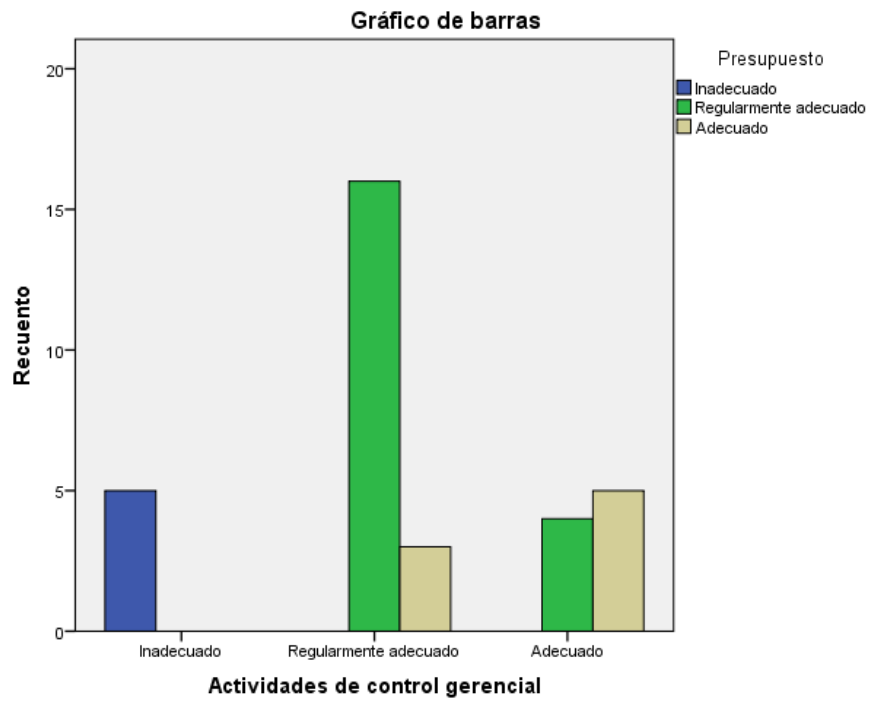


Figura 15. Tabla cruzada Actividades de control gerencial\*Presupuesto  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis

Como se observa en la tabla, el 15,2% de los trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna que consideran inadecuado las actividades de control gerencial, consideran inadecuado el presupuesto.

Asimismo, el 48,5% de los encuestados que consideran regularmente adecuado las actividades de control gerencial, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 9,1% que consideran regularmente adecuado las actividades de control gerencial, consideran adecuado el presupuesto.

Asimismo, el 12,1% que consideran adecuado las actividades de control gerencial, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 15,2% que consideran adecuado las actividades de control gerencial, consideran adecuado el presupuesto.

### Objetivo específico 4

Describir la aplicación del componente del control interno Información y Comunicación en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.

Tabla XVI  
Tabla cruzada Información y comunicación\*Presupuesto

			Presupuesto			Total
			Inadecuado	Regularmente adecuado	Adecuado	
Información y comunicación	Inadecuado	Recuento	5	0	0	5
		% del total	15,2%	0,0%	0,0%	15,2%
	Regularmente adecuado	Recuento	0	13	3	16
		% del total	0,0%	39,4%	9,1%	48,5%
	Adecuado	Recuento	0	7	5	12
		% del total	0,0%	21,2%	15,2%	36,4%
Total		Recuento	5	20	8	33
		% del total	15,2%	60,6%	24,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

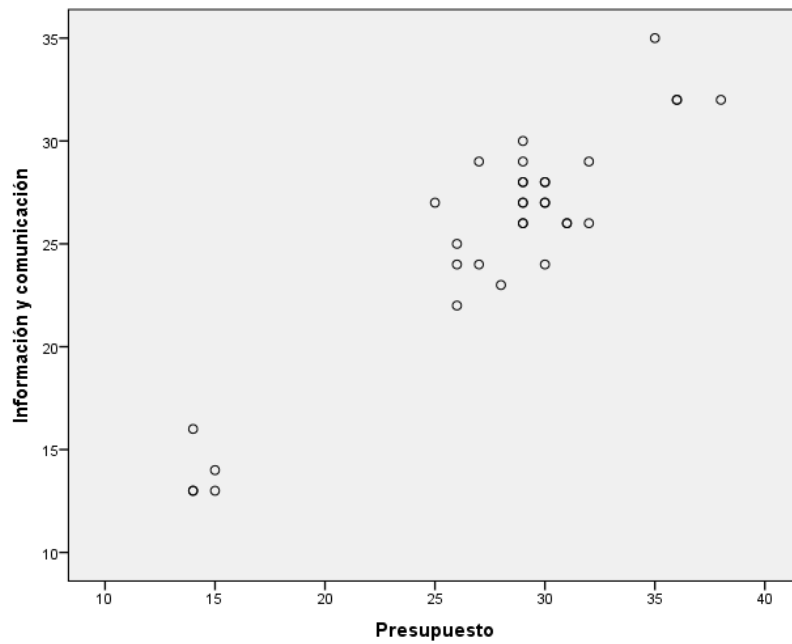
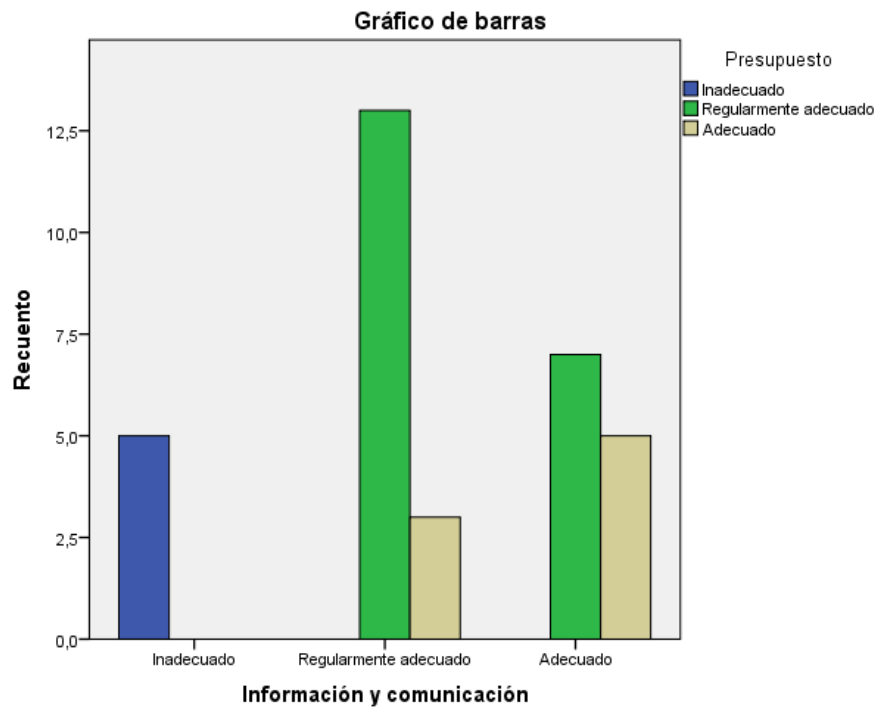


Figura 16. Tabla cruzada Información y comunicación\*Presupuesto  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis

Como se observa en la tabla, el 15,2% de los trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna que consideran inadecuado la información y comunicación, consideran inadecuado el presupuesto.

Asimismo, el 39,4% de los encuestados que consideran regularmente adecuado la información y comunicación, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 9,1% que consideran regularmente adecuado la información y comunicación, consideran adecuado el presupuesto.

Asimismo, el 21,2% que consideran adecuado la información y comunicación, consideran adecuado la información y comunicación; frente al 15,2% que consideran adecuado la información y comunicación, consideran adecuado el presupuesto.

### Objetivo específico 5

Describir la aplicación del componente del control interno Supervisión y Seguimiento en el Área de Presupuesto de la Región de Salud Tacna.

Tabla XVII  
Tabla cruzada Supervisión\*Presupuesto

			Presupuesto			Total
			Inadecuado	Regularmente adecuado	Adecuado	
Supervisión	Inadecuado	Recuento	3	0	0	3
		% del total	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
	Regularmente adecuado	Recuento	2	18	5	25
		% del total	6,1%	54,5%	15,2%	75,8%
	Adecuado	Recuento	0	2	3	5
		% del total	0,0%	6,1%	9,1%	15,2%
Total		Recuento	5	20	8	33
		% del total	15,2%	60,6%	24,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia



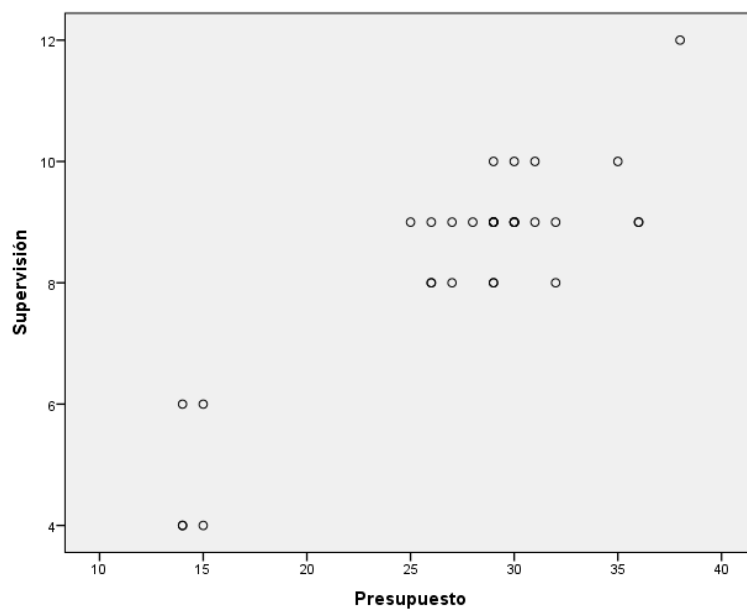
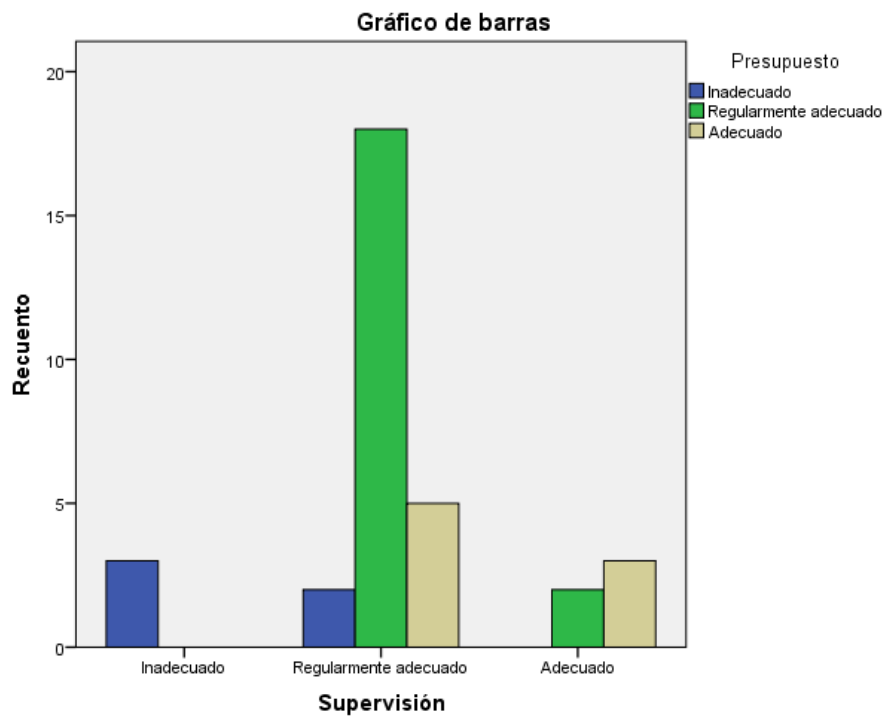


Figura 17. Tabla cruzada Supervisión\*Presupuesto  
Fuente: Elaboración propia

## **Análisis**

Como se observa en la tabla, el 9,1% de los trabajadores administrativos de la Región de Salud Tacna que consideran inadecuado la supervisión, consideran inadecuado el presupuesto.

Asimismo, el 6,1% de los encuestados que consideran regularmente adecuado la supervisión, consideran inadecuado el presupuesto; frente al 54,5% que consideran regularmente adecuado la supervisión, consideran regularmente adecuado el presupuesto y el 15,2% que consideran regularmente adecuado la supervisión, consideran adecuado el presupuesto.

Asimismo, el 6,1% que consideran adecuado la supervisión, consideran regularmente adecuado el presupuesto; frente al 9,1% que consideran adecuado la supervisión, consideran adecuado el presupuesto.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Primera.-

Existe una percepción de los trabajadores administrativos (Área de Administración y Área de Presupuesto) de la Dirección Regional de Salud Tacna que consideran con un 48.5% regularmente adecuado el Control Interno, lo cual significa que existe un nivel mediano de eficiencia y eficacia del Control Interno sobre la ejecución Presupuestal.

Segunda.-

Se muestra una apreciación de los trabajadores administrativos (Área de Administración y Área de Presupuesto) de la Dirección Regional de Salud Tacna con un 51.5% regularmente adecuado el Ambiente de Control, del mismo modo regularmente adecuada la ejecución del presupuesto, lo cual significa que existe un nivel mediano de eficiencia y eficacia del Ambiente de Control sobre la ejecución Presupuestal.

Tercera.-

Se evidencia una apreciación de los trabajadores administrativos (Área de Administración y Área de Presupuesto) de la Dirección Regional de Salud Tacna con un 48.5% que consideran regularmente adecuado el componente Evaluación de Riesgos, del mismo modo regularmente adecuada la ejecución del presupuesto, lo cual significa que existe un nivel mediano de eficiencia y eficacia de la Evaluación de Riesgo sobre la ejecución Presupuestal.

Cuarta.-

Se demuestra una percepción de los trabajadores administrativos (Área de Administración y Área de Presupuesto) de la Dirección Regional de Salud Tacna de 48.5% que consideran regularmente adecuado el componente de Actividades de Control, del mismo modo regularmente adecuada la ejecución del presupuesto, lo cual significa que existe un nivel mediano de eficiencia y eficacia de Actividades de Control sobre la ejecución Presupuestal.

Quinta.-

Se muestra una percepción de los trabajadores administrativos (Área de Administración y Área de Presupuesto) de la Dirección Regional de Salud Tacna de 39.4% que consideran regularmente adecuado el componente de Información y Comunicación, del mismo modo regularmente adecuada la ejecución del presupuesto, lo cual significa que existe un nivel mediano para abajo de eficiencia y eficacia de Información y Comunicación sobre la ejecución Presupuestal.

Sexta.-

Se muestra que existe una percepción de los trabajadores administrativos (Área de Administración y Área de Presupuesto) de la Dirección Regional de Salud Tacna de 54.5% que consideran regularmente adecuado el componente de Supervisión y Seguimiento, del mismo modo regularmente adecuada la ejecución del presupuesto, lo cual significa que existe un nivel mediano de eficiencia y eficacia de Supervisión y Seguimiento sobre la ejecución Presupuestal.

## 5.2. Recomendaciones

- ✓ Para optimizar Control Interno sobre la ejecución Presupuestal; se debe elaborar un Plan de Gestión que involucre un Programa de Capacitación en auditoria y control, para que los trabajadores de la Región de Salud Tacna, conozcan suficientemente aspectos del manejo adecuado de los recursos presupuestales en el marco de las normas que se deben cumplir en las áreas de Administración y Planificación, que a su vez debe hacer cumplir el Órgano de Control Interno de la Dirección Regional de Salud Tacna.
  
- ✓ Para mejorar la eficiencia de la ejecución presupuestal, se debe promover la sensibilización a través del conocimiento de los objetivos del Control Interno sobre el presupuesto que se asigna a la Dirección Regional de Salud Tacna.
  
- ✓ Se debe brindar e incentivar sobre el conocimiento holístico de un adecuado Control Interno, es decir, el efecto que tiene el manejo adecuado de la ejecución de presupuesto orientado a resultados, que permitan evidenciar el logro de los objetivos y metas establecidas, como entidad de servicio asistencial, logrando que la ejecución del presupuesto refleje la realidad que rodea al trabajador. Saber si los procesos del presupuesto son llevados de forma ordenada, así como también de manera transparente. Si estos a su vez sean supervisados adecuadamente por el Organo de Control Institucional, teniendo dicha Área una participación activa en el monitoreo de la ejecución del presupuesto en general.

## Referencias Bibliografía

- Apaza, M., Quispe, R. (2000) Diccionario Empresarial. Perú: Ed. Instituto de Investigación El Pacifico.
- Apel, M. (s/año) Diccionario de Filosofía. México: Ed. Talleres gráficos Toledo S.A.
- Aquipucho Lapo, L. (2015). Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao, Periodo 2010-2012 (Tesis Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4247/1/Aquipucho\\_ll.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4247/1/Aquipucho_ll.pdf)
- Alvarez Illanes, J. F. (2003). Auditoría Gubernamental. (A. Rojas Buleje, Ed.) Lima, Lima, PERÚ: Instituto de Investigación Pacífico E.I.R.L.
- Avilés Ojeda, L. (2007). Análisis de la corrupción en la adquisición y contratación del Estado Peruano (Tesis Maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Álvarez, A., Álvarez, O. (2014) Presupuesto Público Comentado 2014 Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo. Perú: Ed. Pacifico Editores.
- Alvarado, J. (2001) Manual Técnico Operativo de Presupuesto. Perú: Ed. "Ediciones y Distribuciones Mancilla"

Campos, F. & Gupioc, J. (2014). Influencia de la aplicación de la guía de Control Interno en el área de logística del Instituto Regional de Oftalmología (Tesis de Titulación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/343/1/CAMPOS\\_FERNANDO\\_CONTROL\\_INTERNO\\_LOGISTICA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/343/1/CAMPOS_FERNANDO_CONTROL_INTERNO_LOGISTICA.pdf)

Cevallos; V. (2006): Presupuesto como Herramienta de Gestión y Planificación en una Institución Financiera Pública. (Tesis) Recuperado el 18 de Octubre de 2016, [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11041/1/27132\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11041/1/27132_1.pdf)

Componentes del Control Interno. (2016, 27 de diciembre) Recuperado de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>

Consumoteca consumidores bien informados. (22 de mayo de 2015). Consumoteca. Recuperado de <http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumo-y-derecho/adquisicion-de-bienes/>

Contraloria General del Perú. (1 de Julio de 2016). Contraloría. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgrnew/siteweb/inicio/>

Definición.de. (2014). Definición.de. Recuperado de <http://definicion.de/>

Delgado; I. (2013): Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto Por Resultados en Perú. (Tesis) Tomado el 20 de Octubre de 2016, Recuperado: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5208/DELGADO\\_TUESTA\\_INDER\\_GLEY\\_AVANCES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5208/DELGADO_TUESTA_INDER_GLEY_AVANCES.pdf?sequence=1)

Dirección Nacional de Presupuesto Público. (2009) Guía Metodológica para la Programación y Formulación de Metas Estratégicas del Sector Salud en el Marco del PpR. Perú: Ed. GRAFMAR Impresiones E.I.R.L.

Dirección Nacional de Presupuesto Público (2014): Guía Metodológica para la Programación y Formulación de Productos de los Programas Estratégicos Utilizando el Siga, en el Marco del Presupuesto Por Resultados. Recuperado el 19 de Octubre de 2016,  
[http://regionapurimac.gob.pe/c/european/descargas/doc/GUIA%20METODOLOGICA\\_PROGRAMACION%20V2.pdf](http://regionapurimac.gob.pe/c/european/descargas/doc/GUIA%20METODOLOGICA_PROGRAMACION%20V2.pdf)

Economía48. (2016). Economía48. Recuperado de  
<http://www.economia48.com/#diccionariodeeconomia>

Eumed.net. (s.f.). Eumed.net. Recuerado de <http://www.eumed.net/>

García, A. (2009) Presupuesto Publico 2009, Presupuesto por Resultado, Presupuesto Participativo. Perú: Ed. Pacifico Editores SAC.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación quinta edición. México: Grupo Infagon.

Kohler, E. (1982) Diccionario para Contadores. México: Ed. (no especifica)

Ministerio de Encomia y Finanzas (2014): Portal Consulta Amigable. Recuperado el 19 de Octubre de 2016,  
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Ministerio de Encomia y Finanzas (2014): Seguimiento en el Presupuesto Por Resultado. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016,  
[https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3354&Itemid=101531&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3354&Itemid=101531&lang=es)



Ministerio de Encomia y Finanzas (2014): Glosario de Presupuesto Público.  
Recuperado el 13 de Noviembre de 2016,  
[http://mef.gob.pe/index.php?option=com\\_glossary&letter=E&id=478&Itemid=100297&lang=es](http://mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&letter=E&id=478&Itemid=100297&lang=es)

Ministerio de Encomia y Finanzas (2016): Glosario de Presupuesto Público.  
Recuperado el 08 de diciembre de 2016,  
<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162>

Mora; A. (2012): Plan Estratégico para Instrumentar el Presupuesto Basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el Fin de Mejorar la Calidad del Gasto Público. (Tesis) Recuperado el 05 de Diciembre de 2016  
<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11847/ALBERTO%20MORA%20PAZ.pdf?sequence=1>

Normas Legales, (2006) Ley de Presupuesto Público Año 2007, Recuperado el 15 de diciembre 2016.  
[http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley28927Presupuesto\\_2007.pdf](http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley28927Presupuesto_2007.pdf)

Normas Legales, (2007) Directiva para Programación y Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el Marco del Presupuesto por Resultados. Recuperado el 15 de diciembre 2016.  
[http://ebr.minedu.gob.pe/dep/pdfs/normas/directiva\\_formulacion\\_programacion.pdf](http://ebr.minedu.gob.pe/dep/pdfs/normas/directiva_formulacion_programacion.pdf)

Paredes Silvera, J. (2013). Proceso de control y su incidencia en las compras directas en los Organismos Públicos descentralizados de Lima 2012 – 2013 (Tesis Maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.  
Recuperado de:  
[www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/675/3/paredes\\_jm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/675/3/paredes_jm.pdf)

Presupuesto y Control Interno (2017): Opinión. Recuperado el 08 de enero de 2017, [http://www.nacion.com/opinion/Presupuesto-control-interno\\_0\\_880912041.html](http://www.nacion.com/opinion/Presupuesto-control-interno_0_880912041.html)

Shack, N. (2010, agosto). Qué, para qué y cómo en el presupuesto orientado a resultados. Sistema Nacional de Presupuesto Público. Recuperado el 30 de diciembre de 2016.  
[http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/practx09/presup\\_public/2010/presupub\\_10\\_12.pdf](http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/practx09/presup_public/2010/presupub_10_12.pdf)

Sotomayor Casas, J. (2009). El control Gubernamental y el sistema de control interno en el Perú: Análisis Crítico (Tesis Doctoral). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de:  
[www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/341/1/sotomayor\\_cj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/341/1/sotomayor_cj.pdf)

Taboada Allende, V. (26 de noviembre de 2016) El Sistema de Control Interno y su Importancia en la Administración pública. Recuperado de  
<http://www.pejeza.gob.pe/asset/docs/sci1.pdf>

Tanaka, E. (2011): Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud. (Tesis de Maestría) Recuperado el 05 de diciembre de 2016  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/860/1/tanaka\\_te.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/860/1/tanaka_te.pdf)

Valdivia. C. (2009) Ley de Presupuesto de la Republica 2009, Ley 29289. Perú: Ed. y Distribuidora Real S.R.Ltda.

## ANEXOS

### 1. Cuestionario.-

Para el desarrollo y elaboración el presente trabajo de investigación, así como el gasto incurrido, será autofinanciado.

#### ENCUESTA

**Estimado trabajador:** Solicito vuestra colaboración; éste cuestionario tiene como propósito conocer aspectos específicos. No hay respuestas buenas ni malas. Por lo tanto, se le pide responder **TODOS** los ítems con veracidad y objetividad. Para ello, **marque** con un **ASPA**  la escala que usted considera valora mejor lo solicitado en la pregunta.

**INFORMACIÓN GENERAL:** (marque el recuadro y/o refiera números)

**01. Sexo:** Masculino  Femenino       **02. Edad:** \_\_\_\_\_ años.    **03. Tiempo de Servicio:** \_\_\_\_\_ años.  
**04. Grado de Instrucción:** Secundaria  Técnico  Superior  Post-Grado   
**05. Área Laboral:** Oficinas de Planeamiento Estratégico  Oficinas de Administración

#### VARIABLE DE ESTUDIO:

#### ESCALA DE MEDICION

3 = Adecuado

2 = Regularmente Adecuado

1 = Inadecuado

N°	Preguntas	Escala		
		3	2	1
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	¿El responsable de la Dirección muestra filosofía adecuada de trabajo en sus palabras y acciones?			
2	¿Considera Usted que existe integridad y valores éticos adecuados en el área que usted trabaja?			
3	¿Se efectúa una Administración estratégica adecuada del presupuesto de su Entidad?			
4	¿Considera Usted que se respeta adecuadamente la estructura organizacional de su Entidad?			
5	¿Se realiza una adecuada administración de los Recursos Humanos de su Entidad?			
6	¿Considera Usted que existe una adecuada competencia profesional en su Entidad?			
7	¿Cree Usted que se asignan los cargos y las responsabilidades adecuadamente en su Entidad?			
8	¿El Organo de Control Institucional fiscaliza adecuadamente a las distintas Áreas en la Ejecución del Presupuesto de su Entidad?			
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>				
9	¿El Organo de Control Institucional aplica adecuadamente un control de gestión de riesgo?			
10	¿El Organo de Control Institucional detecta y/o identifica de forma adecuada los riesgos de gestión?			
11	¿El Organo de Control Institucional realiza adecuadamente la valoración de los riesgos de gestión?			
12	¿El Organo de Control Institucional implementa de forma adecuada respuestas a los riesgos de gestión?			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>				
13	¿Considera Usted que el Organo de Control Institucional realiza adecuadamente inspecciones a las autorizaciones y aprobación del Presupuesto de la Dirección Regional de Salud Tacna?			
14	¿El Organo de Control Institucional efectúa una adecuada revisión de los cargos y sus funciones?			
15	¿Cree Usted que el Organo de Control Institucional realiza una adecuada evaluación del costo-beneficio del uso del Presupuesto de la Dirección Regional de Salud Tacna?			

16	¿Considera que el Organo de Control Institucional realiza una adecuada inspección del acceso a la información en las Áreas de Administración y Áreas de Panificación?			
17	¿El Organo de Control Institucional realiza de forma adecuada verificación y conciliaciones de las actividades en el Área de Administración y Área de Planificación?			
18	¿El Organo de Control Institucional evalúa adecuadamente el desempeño de las actividades en el Área de Administración y Área de Planificación?			
19	¿El Organo de Control Institucional efectúa adecuadamente observación a la rendición (informes) de las actividades en el Área de Administración y Área de Planificación?			
20	¿El Organo de Control Institucional revisa adecuadamente los procesos, actividades y tareas en el Área de Administración y Área de Planificación?			
21	¿El Organo de Control Institucional aplica en forma adecuada controles de tecnologías de la información y comunicación en el Área de Administración y Área de Planificación?			

### ESCALA DE MEDICION

**3 = Adecuado**

**2 = Regularmente Adecuado**

**1 = Inadecuado**

Nº	Ítems	Escala		
		3	2	1
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
22	¿El Organo de Control Institucional informa adecuadamente sobre las funciones y características de la información que se elabora en el Área de Administración y Área de Planificación?			
24	¿El Organo de Control Institucional comunica en forma adecuada sobre la información y responsabilidad en el Área de Administración y Área de Planificación?			
25	¿El Organo de Control Institucional examina adecuadamente la calidad y suficiencia de la información en el Área de Administración y Área de Planificación?			
26	¿El Organo de Control Institucional inspecciona adecuadamente los sistemas de información en el Área de Administración y Área de Planificación?			
27	¿El Organo de Control Institucional propende en forma adecuada la flexibilidad al cambio para mejorar en el Área de Administración y Área de Planificación?			
28	¿El Organo de Control Institucional previene un adecuado manejo del archivo institucional en el Área de Administración y Área de Planificación?			
29	¿El Organo de Control Institucional practica adecuadamente la comunicación interna en el Área de Administración y Área de Planificación?			
30	¿El Organo de Control Institucional practica adecuadamente la comunicación externa en el Área de Administración y Área de Planificación?			
31	¿El Organo de Control Institucional utiliza adecuadamente canales adecuados de comunicación en el Área de Administración y Área de Planificación?			
<b>SUPERVISIÓN</b>				
32	¿El Organo de Control Institucional previene y monitorea adecuadamente el funcionamiento adecuado de los sistemas en el Área de Administración y Área de Planificación?			
33	¿El Organo de Control Institucional efectúa en forma adecuada seguimiento al funcionamiento adecuado de los sistemas en el Área de Administración y Área de Planificación?			
33	¿El Organo de Control Institucional está adecuadamente comprometido con el mejoramiento de los sistemas en el Área de Administración y Área de Planificación?			

**VARIABLE DE ESTUDIO:**

**ESCALA DE MEDICION**

**3 = Adecuado**

**2 = Regularmente Adecuado**

**1 = Inadecuado**

N°	Ítems	Escala		
		3	2	1
<b>PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL</b>				
1	¿Se realiza en forma adecuada la Programación del Presupuesto Anual de forma estratégica por cada Centro de Costo?			
<b>ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL</b>				
2	¿Se realiza adecuadamente la asignación del Presupuesto Institucional Modificado con acto Resolutivo?			
3	¿Se realiza adecuadamente la asignación del Presupuesto Institucional Modificado por cada Fuente de Financiamiento?			
<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTAL</b>				
4	¿Se realiza en forma adecuada la ejecución del Presupuesto a partir del primer día hábil del Año Fiscal?			
5	¿Se realiza en forma adecuada la ejecución de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación del Compromiso Anual – PCA por cada Fase de Gasto?			
6	¿Se realiza adecuadamente la ejecución de obligaciones, bienes y servicios de acuerdo a la Programación del Compromiso Anual – PCA por cada Fuente de Financiamiento?			
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>				
7	¿Se realiza adecuadamente el análisis de los reportes presupuestales de Gasto en todas sus Fases de gasto?			
8	¿Se realiza adecuadamente la medición de los resultados de la ejecución del Presupuesto?			
9	¿Se realiza adecuadamente el análisis de las variaciones físicas producto de la ejecución del Presupuesto?			
10	¿Se realiza adecuadamente la evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) de la Dirección Regional de Salud Tacna?			

...MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU INVALORABLE COLABORACIÓN.