

ESCUELA DE POSGRADO PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Análisis del sistema de control interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Mendoza Trigoso, Evelyn (ORCID:0000-0001-5262-8789)

ASESORA:

Dra. Cadenillas Albornoz, Violeta (ORCID:0000-0002-4526-2309)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

LIMA – PERÚ 2022

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis queridos padres, por su apoyo incondicional, en mi trayectoria profesional y en cada proyecto de vida.

Agradecimiento

A Dios por afirmar mis pasos cada día en su evangelio, por darme buena salud y ser mi fortaleza en todo momento, y permitirme culminar con éxito este proyecto profesional.

Índice de Contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de tablas	V
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	4
III. Metodología	13
3.1 Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	14
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	16
3.7. Rigor científico	17
3.8. Método de análisis de datos	17
3.9. Aspectos éticos	18
IV. Resultados y discusión	19
V. Conclusiones	30
VI. Recomendaciones	31
Referencias	32
Anexos	40

Índice de tablas

Tabla 1 Categorías y sub Categorías	15
Tabla 2 Participantes de la investigación	16

Índice de figuras

Figura 1	Categorías apriorísticas y emergentes	288
Figura 2	Teoría sustantiva de las categorias sistema de control interno y	
	procesos de planificación fianciera	28

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado Análisis del Sistema de Control Interno y los Procesos de Planificación Financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021, tuvo como objetivo general analizar el sistema de control Interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, para el año 2021. Esta investigación fue de enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue el orientado a la comprensión del problema, el diseño de investigación fue fenomenológico hermenéutico. Se empleó como técnicas la entrevista semi estructurada, realizada a expertos en temas de control interno y planificación financiera, la observación y el análisis documental. Además, se utilizó el método inductivo para el desarrollo y análisis de la información recabada. Se concluyó que el sistema de control interno implementado dentro de la organización resulta adecuado respecto a la gestión de los procesos de planificación financiera que se realizan dentro de la entidad, debido a que se cumple con el marco normativo establecido por la organización. Asimismo, se recomendó que el área de control interno de la organización efectúe una actualización de la gestión del sistema de control interno para identificar las oportunidades de mejora que pueden implementarse dentro de la organización.

Palabras clave: Control Gubernamental, Administración financiera, Evaluación de los documentos

Abstract

The present research work entitled Analysis of the Internal Control System and financial planning processes in an entity attached to the Ministry of Education, 2021, had the general objective of analyzing the Internal control system and financial planning processes in an entity attached to the Ministry of Education, for the year 2021. This research was of a qualitative approach, the type of research was oriented to understanding the problem, the research design was phenomenological hermeneutic. The techniques used were the semi-structured interview, carried out with experts in internal control and financial planning, observation and documentary analysis. In addition, the inductive method was used for the development and analysis of the information collected. It was concluded that the internal control system implemented within the organization is adequate with respect to the management of the financial planning processes carried out within the entity, due to the compliance with the regulatory framework established by the organization. Likewise, it was recommended that the internal control area of the organization carry out an update of the management of the internal control system to identify opportunities for improvement that can be implemented within the organization.

Key words: Government Control, Financial Administration, Document Evaluation.

I. Introducción

En el ámbito internacional, en países del primer mundo los componentes de control en los procesos están íntimamente relacionados al desarrollo de estos, de tal manera que permite identificar las desviaciones que pudieran existir de una manera antelada. Países como España determinan el éxito de la gestión gubernamental basados en componentes tales como, el control interno organizacional que se realiza en diferentes niveles de la gestión pública lo que en gran manera determina una adecuada orientación a los resultados propios de cada proceso. Por otro lado, es necesario resaltar que la implementación adecuada de estos puntos de control obedece también a un nivel de capacitación que reciben los funcionarios gubernamentales sobre la forma como deben ser utilizados y la expectativa que se tienen de ellos en relación con la satisfacción de los requerimientos de la ciudadanía (Viñas, 2017).

En este mismo ámbito en países de América Latina y el Caribe en los últimos años se ha dado una preponderancia a la implementación de acciones de control interno orientadas a los procesos gubernamentales, con la finalidad de poder frenar actos de corrupción que pudieran acaecer a consecuencia de un ineficiente actuar por parte del Estado.

En países como Ecuador, el control interno si bien es cierto, ha sido implementado desde la década del 90, no ha tenido el impacto esperado, debido a que no existe un sentimiento y supervisión de las medidas correctivas impuestas al identificar una desviación, sobre el comportamiento que debería tener un determinado proceso (Balla Paguay & López Ortiz, 2018). En Colombia, debido a la crisis social acaecida a consecuencia de la intervención del narcotráfico en actividades gubernamentales, los elementos de control también han resultado ineficientes lo que ha permitido un alto nivel de corrupción que se evidencia en el descontento social de la población (Carvajal & Guevara, 2016).

En el Perú, a partir de los años 80 se han incrementado en los procesos gubernamentales acciones de control orientadas a optimizar el uso de los recursos estatales. Sin embargo, este tipo de controles han resultado ineficientes evidenciándose esto, en los últimos actos de corrupción que se dan en diferentes sectores gubernamentales, sean éstos provenientes del gobierno central, regional

y local. Es en este sentido es importante remarcar que pese al esfuerzo que se realiza a través de organismos públicos como la Contraloría General de la República del Perú, se observa que no existe una adecuada asignación de recursos por parte del Estado para un efectivo control por parte de esta organización. Las acciones de control que se realiza son extemporáneas respecto a la gestión de los procesos por parte de las organizaciones gubernamentales (Salazar Catalán, 2014).

Lo señalado precedentemente se corrobora en la forma como las organizaciones gubernamentales han actuado en las adquisiciones y contrataciones realizadas en esta crisis sanitaria. Es de público conocimiento que los actos de control interno efectuados por las organizaciones han resultado ineficientes, para poder establecer acciones preventivas y correctivas según sea el caso, a fin de evitar actos de corrupción, reprocesamiento de información por fiabilidad de datos ingresados, lo que en definitiva ha causado un impacto en el erario nacional (Fpuro et al., 2020).

Cabe indicar al respecto que cada organización gubernamental tiene la obligación de ejecutar acciones de control interno a los procesos que desarrolla. Este control ha sido soslayado muchas veces debido a la inexperiencia por parte de los funcionarios públicos en relación con la gestión pública gubernamental. Es por ello que gran parte de los actos y omisiones en los controles internos establecidos se han producido debido al desconocimiento por parte de las autoridades gubernamentales sobre el funcionamiento de la entidad gubernamental y los elementos que la componen. Sin desmedro de lo señalado anteriormente también es importante resaltar que estos puntos de control en algunas organizaciones resultan burocráticos, lo que dificulta su aplicación (Apaza, 2017).

A nivel local, la entidad materia de estudio, se encuentra adscrita al Ministerio de Educación. En esta institución se hace necesario efectuar un análisis sobre la madurez y eficiencia del sistema de control interno implementado en los procesos de planificación financiera. Este sistema de control interno en su ejecución pretende establecer, mecanismos en la mejora de los procesos señalados. Es importante resaltar que esta organización pese al poco tiempo que tiene como creada, ha tenido algunas dificultades respecto al control interno en la gestión de los procesos de abastecimiento, debido a que existe una falta de capacitación continua de las

personas que ejecutan los requerimientos, lo que genera inconvenientes en la planificación financiera y posterior adquisición. Por otro lado, dentro de la institución en los últimos años ha existido un alto nivel de rotación del personal especialista en adquisiciones, lo cual ocasiona reprocesos y retrasos para la adecuada dotación de los bienes y servicios que requieren las áreas para su normal funcionamiento.

En tal sentido, se ha planteado el siguiente problema general: ¿Cómo es el sistema de control interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?. De igual manera se planteó los siguientes problemas específicos: ¿Cómo se realizan las acciones de control interno en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?; ¿Cómo se realizan los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?

El presente trabajo tiene una justificación teórica, debido a la importancia que tienen las acciones de control interno gubernamental en el desarrollo y ejecución de las actividades de los procedimientos establecidos. Esto permite incrementar el nivel de conocimiento respecto a las estrategias y mecanismos que deben implementarse en la organización gubernamental para el desarrollo adecuado de las actividades inherentes a su función. Es importante para el desarrollo de este trabajo diagnosticar los problemas con la finalidad de generar los cambios necesarios y gestionarlos bajo la orientación de la gestión de riesgos orientados al control interno lo que permite una adecuada planificación financiera por parte de la organización.

La justificación metodológica deviene a que se debe seguir técnicas propias de la metodología científica, que desde el enfoque de naturaleza cualitativa permitan establecer una relación que existe entre la eficiencia organizacional y los mecanismos de control interno que en ella se implementan.

La justificación práctica deviene del hecho que el resultado de esta investigación sirve a la organización materia de estudio para diagnosticar que tan eficiente es el sistema implementado de control interno dentro de la planificación financiera de la entidad.

Asimismo, se formuló el objetivo general: Analizar el sistema de control interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021. Como objetivos específicos se planteó los

siguientes: Analizar las acciones de control interno en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021; Analizar los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021.

II. Marco Teórico

En los últimos años el desarrollo de las actividades gubernamentales ha conllevado la implementación de mecanismos que determinan una gestión orientada a la normalización de los procesos que se realizan dentro de las organizaciones sean estas de naturaleza públicas o privadas. En ese sentido, el análisis del sistema de control interno y los procesos de planificación financiera, se desarrollan por las siguientes investigaciones nacionales e internacionales.

Ordinola (2020), en su investigación indicó que los países latinoamericanos, si bien es cierto tienen desarrollados los elementos normativos de carácter legal respecto a la implementación de acciones de control interno dentro de las organizaciones públicas, concluye que estos elementos de control implementados en muchos países son meramente enunciativos debido a que todavía prevalece la presión política ejercida por el gobierno de turno en las acciones que deben controlarse y en el resultado de las mismas. Éste en definitiva constituye un obstáculo a la implementación real de medidas de control gubernamental en países de la región.

Mancilla (2019), en su investigación resaltó que el desarrollo de las acciones de control interno determina la implementación de tres niveles de control que debe ser ejecutados por el órgano gubernamental. Concluye que estos niveles de control son: control previo, control concurrente y control de retroalimentación.

Villanueva (2018), en su investigación indicó que en nuestro país los mecanismos de control interno todavía están en etapa de adecuaciones normativas a los diferentes entornos gubernamentales, del gobierno central, regional o local. Concluye que pese a que existe un marco legal que obliga a las instituciones públicas a ejercer acciones de control interno, en muchas de ellas esta acción no puede ser llevada a cabo de manera satisfactoria debido a falta de personal capacitado y la asignación insuficiente de recursos financieros para su realización.

Quinaluisa-Morán et al., (2018), resaltó que el desarrollo e independencia de las acciones de control interno en las organizaciones gubernamentales son

importantes, por el impacto que tiene ellas dentro de la población. Esta eficiencia debe ser medida en relación con el impacto del gasto público dentro de la calidad de vida de la población, adecuándolos a los lineamientos de planificación previamente establecidos (Svensson et al., 2018). Concluyen, que en la gestión pública la correcta implementación de elementos de control interno permiten a la organización orientarse al resultado respecto al impacto social de las acciones que éstos puedan tener en favor de la población.

Velasquez (2018), refirió que es importante que dentro de la ejecución presupuestal se determine elementos de control interno, con la finalidad de asegurar que la organización pueda supervisar y monitorear las actividades, respecto a la forma como se realiza el gasto público de entre las organizaciones. El mismo autor sostiene que es importante que dentro de la ejecución presupuestal estos puntos de control interno deban ser supervisados tanto por personal interno a la organización, así como personal externo a la misma a fin de evitar elementos subjetivos respecto a la forma como se realiza la acción de control.

En relación a las investigaciones internacionales, Smits & Hulstijn (2020), en su investigación indicó que el reordenamiento de los procesos impulsa las tareas de supervisión que deben ser ejercidas en todo momento por la institución en todo tipo de actividad que en ella se realiza. Cabe indicar también tal como lo señala que las medidas de control interno deben identificarse como acciones cuyo resultado debe evaluarse contrastando con los objetivos de los procedimientos establecidos, y en los cuales fueron implementados.

Las organizaciones en su afán de buscar el cumplimiento de los objetivos establecen lineamientos mediante políticas que deben ser conocidas por parte de los colaboradores en aras de tener la información adecuada respecto a los puntos de control implementados en cada uno de los procesos. (Chang et al., 2018), Esta información debe ser contrastada con los resultados obtenidos de los procedimientos establecidos con la finalidad de verificar si se ha seguido de acuerdo a las instrucciones o políticas establecidas a nivel organizacional (Babiak & Thibault, 2015).

Guana & Serrato (2019), en su investigación refirió que las actividades de control interno debidamente implementadas en la gestión pública conllevan de manera intrínseca un reordenamiento continuo de los procesos, buscando la

eficiencia de los mismos. Concluye que esta eficiencia es la que permite a las organizaciones determinar el uso de los recursos con los que cuentan reorientando a las actividades que puedan generar beneficio según los objetivos institucionales definidos, siendo importante que las organizaciones deban orientar los esfuerzos potencializando para esto, puntos de control dentro de los procesos que se realizan (Wicker & Breuer, 2013).

Alvarez (2017), en su estudio, destacó que las acciones de control interno deben ser implementadas por parte de las organizaciones sean éstas públicas o privadas, con la finalidad de establecer mecanismos de supervisión y monitoreo sobre la realización de los diferentes procesos que se efectúan dentro de la organización. Para ello se debe tomar en consideración la forma de la estructura de la misma y el compromiso de los colaboradores en alcanzar los objetivos institucionales.

Brown et al. (2016), señaló en su estudio que los componentes de control interno deben ser adecuadamente difundidos dentro de la organización, a fin de que los colaboradores de la misma puedan identificarla de manera objetiva y cumplirlas en el desarrollo de las acciones a su cargo. Concluye que es importante que estas acciones deban adaptarse a la realidad propia de la organización en virtud a la dinámica que puede tener ellas para conseguir los objetivos institucionales. Por otro lado, este cumplimiento de las acciones de control debe tener una adecuada asignación de los recursos financieros por parte de la organización, así como de los recursos humanos adecuados y altamente capacitados para su consecución.

Huayac & García (2019), en su investigación, mencionó en relación al control interno en las organizaciones, que se debe seguir un orden mediante la implementación de procesos administrativos en las instituciones, ya que ha determinado un cambio de mentalidad respecto al funcionario público, el mismo que tiene un rol de gestor respecto a los resultados previstos en la realización del proceso. En ese sentido, los procesos organizacionales han determinado actividades de control que deben estar implementadas con la finalidad de prevenir desviaciones respecto a la ejecución de los procesos.

Campoverde & Edith (2018), señaló que es menester del Estado como agente administrativo gubernamental, determinar la eficiencia de los procesos con

relación a obtener resultados esperados; es por ello que la implementación adecuada de acciones de control dentro de los procesos gubernamentales permite un adecuado uso de los recursos que tiene la organización con la finalidad de conseguir los objetivos previamente establecidos. Concluye que estos controles implementados deben facilitar de manera coherente mecanismos de control específicamente definidos dentro de la ejecución de las acciones gubernamentales a fin de garantizar un eficiente desarrollo de las actividades procedimentales en cumplimiento de lo dispuesto en las normas establecidas.

En relación a la categoría Sistema de Control Interno, es importante detallar, que, para la consecución de los objetivos dentro de un determinado proceso, es necesario la dotación adecuada de los recursos necesarios tales como son financieros, humanos, tecnológicos, etc. los mismos que deben estar debidamente planificados en acciones que tengan un alto impacto sobre la ejecución del proceso (Jones et al., 2017). Es por ello que la dotación de los recursos de manera oportuna debe ser adecuadamente planificada como parte de la estrategia organizacional para todos los controles establecidos en los diferentes procesos que se realizan (Collison et al., 2016)

Es importante en la gestión pública la implementación de mecanismos que control interno debido a que los recursos incorporados para la ejecución de los diferentes procesos deben ser adecuadamente auditados a fin de lograr los objetivos de la eficiencia del gasto público (Goanta, 2020). La implementación de sus mecanismos de control interno entre las organizaciones se ha convertido en uno de los ejes mediante los cuales se ha cimentado el eficiente control y desarrollo de las actividades de las organizaciones (Yuca Martínez, 2017)

Por otro lado, es importante resaltar en este sentido, que el control interno gubernamental es ejercido como un elemento de supervisión y afianzamiento de los procesos en favor del ciudadano. También se destaca que si bien es cierto en su mayoría los procesos gubernamentales tienen mecanismos de supervisión normados, el cumplimiento de estos no se hace de manera efectiva por parte de las propias organizaciones. El incumplimiento se debe entre otros factores a la falta de información debidamente estructurada para este fin, lo que impide al personal encargado de esta tarea efectuarla de manera oportuna en condiciones adecuadas (Salvador Hernández et al., 2017).

En cuanto a la importancia del control interno, en países de primer mundo, que las acciones de control interno y su implementación ha sido uno de los pilares de la sostenibilidad de la planificación estratégica gubernamental, hecho que les ha permitido crecer en todo sector en los últimos años (Orlikowski, 2009). La planificación estratégica por ende busca tener puntos de control con la finalidad de adecuar las actividades en la consecución de los objetivos definidos dentro de ella. Es por eso que los países del primer mundo planifican y determinan puntos de control que permiten direccionar adecuadamente las acciones que se realiza. Sin embargo, estos puntos de control también permiten a la organización establecer redireccionamientos de ser necesarios con la finalidad de alcanzar el objetivo (Brown et al., 2016).

El enfoque respecto al control interno, el mismo que es desarrollado de manera independiente y especializada por parte colaboradores de la institución debidamente capacitados, ha fomentado en los procesos desarrollo rápidamente de estrategias de modernización adaptándose al crecimiento socioeconómico de cada uno de los países (Carvajal & Guevara, 2016). El capital humano muy importante dentro del seguimiento de los puntos de control debido a que son ellos los que realizan las acciones de los procesos y deben conocer cuál es el resultado previsto en cada uno de ellos. Es por eso que tener el capital humano debidamente capacitado, permite una adecuada adaptación y seguimiento de los puntos de control establecidos dentro de una determinada organización. Este capital humano debe estar identificado con los objetivos de la organización y ser partícipes activos de las políticas que en ella se genera (Karami & Gustomo, 2020).

El control interno debe ser identificado como una serie de actividades que están inmersos dentro de los procesos que realiza una determinada organización con la finalidad de supervisar el desarrollo adecuado del mismo, sirviendo de alerta en el caso existe una desviación respecto al resultado esperado (Harris & Adams, 2016). Es importante que estos puntos de control sean conocidos por parte de los colaboradores de la organización con la finalidad de identificar medidas oportunas en caso exista alguna desviación respecto al ejecución de las tareas o se identifique algún riesgo en la realización de las mismas (Crisp et al., 2000).

En el mismo sentido los puntos de control deben estimarse y adaptarse constantemente con la finalidad de hacerlos expeditivos al uso dentro de los

procesos de manera coherente con la realización de los mismos (Misener & Doherty, 2013). La importancia de la identificación de los puntos de control de los procesos estriba en la forma como la organización puede no solamente supervisar el normal desarrollo de los procesos organizacionales sino también puede redireccionar las acciones del mismo con la finalidad de conseguir el resultado dentro del proceso. Esto permite establecer mecanismos de lecciones aprendidas respecto a la forma como debería haberse llevado el proceso y tomar estos elementos como acciones precedentes para futuros procesos (Viñas, 2017).

El enfoque que tiene este tipo de categoría debe ser el orientado al riesgo, esto debido a que los puntos de control deben funcionar como elementos que permitan tomar acciones correctivas oportunas dentro de la realización del proceso, embarcándose en las políticas establecidas dentro del mismo (Faulk et al., 2016). En cuanto a la subcategoría, Control Preventivo, refirió que el control previo debe ser entendido como los elementos de control que deben implementarse antes del inicio de los procesos en relación con los elementos que van a participar activamente en él (Mancilla, 2019).

Asimismo, las actividades de control interno debidamente identificadas y puestas en ejecución, determinan que durante la realización de los procesos administrativos éstos se realicen de manera coherente y funcional, con la finalidad de conseguir los resultados adecuados. Cabe indicar en este sentido, es importante que este control interno del tipo preventivo se realice de manera oportuna a fin de evitar reprocesos, los mismos que generan un uso innecesario de esfuerzo y recursos organizacionales (Fpuro Taiña et al., 2020).

Respecto a la subcategoría, Control Concurrente, que se realiza durante la ejecución del proceso, esto con la finalidad de adoptar medidas correctivas oportunas antes de la finalización de este, para permitir la obtención de los objetivos organizacionales. La adecuada implementación del control concurrente dentro los procesos permiten establecer alertas en ejecución de este (Mosley, 2010). Este importante, el tipo de alertas devenidas del uso del control concurrente, porque permiten a la organización tomar acciones de direccionamiento adecuado y oportuno. Es por ello que el no implementar acciones de control concurrente como medidas de control interno resulta en poco menos que irresponsables dentro de las organizaciones (Miranda Ullón et al., 2017).

Respecto a la subcategoría, control de retroalimentación, que este tipo de control se realiza una vez terminado la ejecución de las actividades planificadas tomando en consideración el resultado de la ejecución de los mismos. Cabe indicar por esto, que las acciones de control de retroalimentación son importantes para la organización a fin de estimar de manera adecuada si se ha cumplido con los objetivos establecidos, y si éstos han sido adecuadamente realizados por los responsables de la organización. Asimismo, este tipo de control ayuda a una mejor planificación futura de las acciones que tienen que considerarse dentro de la organización gubernamental, para evitar acciones que nuevamente puedan generar algún tipo de retraso u obstaculización dentro de los procesos organizacionales (Sotomayor et al., 2020).

En relación a la categoría, procesos de planificación financiera esta se define como una serie de actividades que realiza la planificación con la finalidad de estructurar de manera ordenada los programas y objetivos que hacen uso de recursos económicos y que tienen que ser cumplidos por la planificación en relación a su naturaleza funcional (Güngörmüş, 2019). Es por ello que la planificación financiera se constituye en uno de los ejes sobre los cuales descansa la planificación estratégica de las organizaciones. Por otro lado, señala que la planificación financiera es importante debido a que permite a la organización establecer las pautas de gastos o inversiones que tienen que realizarse con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos en la misma (Mayorga & Llagua, 2018)

La planificación financiera debe ser realizada de manera responsable y tomando en consideración la viabilidad de los programas o acciones incorporadas dentro de ella La planificación financiera, sirve a la organización y se realiza con la finalidad de establecer componentes de corto, mediano y largo plazo, los cuales deben ser realizados tomando en consideración el interés de la organización en favor del objetivo estratégico definido (Volosovych & Baraniuk, 2019).

La importancia de la planificación financiera está dada por la forma como la organización hace un uso responsable de los recursos disponibles, con la finalidad de que los objetivos establecidos estén en una clara concordancia entre la actividad y el resultado (Oehmichen et al., 2021). Es por ello que la planificación financiera en su conjunto debe ser considerada como una acción a largo plazo, la misma que

tiene que estar constantemente supervisada con la finalidad de verificar el uso de todos los recursos de la organización. El enfoque de esta planificación financiera tiene que ser orientado a la calidad del gasto, esto debido a que la planificación financiera debe tener establecido de forma clara, cuál es el beneficio que se adopten en una inversión realizada y cuál es el público objetivo en el cual va a tener impacto (Ndacyayisenga, 2017).

Las organizaciones sean éstas públicas o privadas en su afán de buscar la optimización de los recursos con los que cuentan efectúan tareas de planificación financiera. El resto de planificación están orientadas a identificar cuáles son los objetivos organizacionales y cuáles son las actividades que deben encaminar el esfuerzo institucional al cumplimiento de sus objetivos. Es por ello que la planificación organizacional debe entenderse como un conjunto de actividades orientadas a la obtención de un resultado específico, identificado previamente y en la cual trabaja la organización dotándola de los recursos y personal adecuados para la misma (Koinonía, 2020).

Los elementos clave en el desarrollo de la planificación, están orientados a la gestión financiera. Esta planificación debe ser entendida como la forma en la cual la organización determina la dotación de recursos económicos para la realización de las actividades, los mismos que deben ser presupuestados de manera oportuna y en cantidad suficiente para la realización de las actividades durante la etapa de ejecución. Este financiamiento debe ser previsto por las organizaciones desde el momento mismo que se realiza la planificación estratégica organizacional (Ramos Moran & Tapia Muñoz, 2017).

En cuanto a la subcategoría, presupuesto institucional uno de los elementos sobre los cuales se desarrollan la planificación financiera es el determinado por el presupuesto institucional, el cual se define como la estimación del uso de recursos financieros y económicos con los que tiene que disponer la organización para la obtención de los resultados según los objetivos identificados (Pardede et al., 2019).

Respecto el presupuesto institucional, que debe también ser armónico con los ingresos que puede obtener la realización, sean éstos por asignación presupuestal o por recaudación propia de la organización. Cabe indicar que los presupuestos institucionales deben contar con un elemento de adaptación a los

factores externos, que pudieran afectar el normal desenvolvimiento de las tareas planificadas (Berta et al., 2015).

Por otro lado, el presupuesto institucional debe enmarcarse dentro de una realidad objetiva de la institución en beneficio de la población. En tal sentido, es importante efectuar un análisis respecto a la brecha de gestión, que debe ser cubierta por este presupuesto institucional, para este fin es necesario tener un análisis situacional, que sirva de línea de base a la organización con la finalidad de estimar acciones futuras, las mismas que deben estar debidamente priorizadas a fin de ser incluidas en el presupuesto institucional (Mendoza Zamora et al., 2018).

En cuanto a la subcategoría, ejecución presupuestal, que es otro de los elementos sobre los cuales se desarrolla la planificación financiera, la cual se define, como la forma en la que la organización hace el uso efectivo de sus recursos financieros, los cuales estuvieron debidamente presupuestados y que constan en la planificación financiera institucional. Este uso de los recursos financieros de la organización debe efectuarse de acuerdo a la planificación y siguiendo rigurosos controles respecto a la calidad del gasto e inicio del mismo, en favor del cumplimiento del objetivo institucional (Velasquez Villasante, 2018).

Es por ello, de que el ejercicio presupuestal debe ser debidamente auditado, no sólo durante la realización del proceso en gestión, sino también incluso después de su culminación; esto con la finalidad de poder generar estrategias de retroalimentación, que permitan a la organización sesiones futuras en base a gestión del conocimiento del gasto público (Diaz & Delgado, 2021).

La ejecución presupuestal debe ser debidamente supervisada por parte de la organización con la finalidad de identificar la correcta asignación de los recursos y la obtención de los resultados estimados. Es por ello, que dentro de la ejecución de las actividades organizacionales la implementación de los controles internos en el marco de la ejecución presupuestal es vital para el desarrollo organizacional. Por otro lado, el análisis de la ejecución presupuestal también permite estimar las correcciones que deben implementarse a futuro respecto a la planificación financiera de la organización (Bowman, 2011).

La interacción que existe entre la planificación financiera en su conjunto y el control interno debidamente implementado permite medir los indicadores de la eficiencia en la consecución de las políticas institucionales sobre las cuales

descansan los objetivos institucionales, y a su vez son armónicos con la misión y la visión de la organización. En ese sentido, La adecuada interacción de estos dos componentes -control interno y planificación financiera-permiten a la organización por ende afianzar su calidad de gasto en beneficio de los usuarios y de la organización propiamente dicha (Ya et al., 2018).

La planificación estratégica debe estar orientada a la obtención de los resultados que en ella se han previsto, y por ende para conseguirlos es necesario que exista una planificación financiera coherente con los ingresos de la institución para poder garantizar de manera adecuada el cumplimiento de las actividades establecidas en el marco del plan estratégico organizacional. Esta relación que hay entre la planificación estratégica y la planificación financiera debe ser adecuadamente supervisado por parte de la organización mediante mecanismos que permitan una oportuna información sobre este seguimiento (Miranda Ullón et al., 2017).

Por ende, se hace necesario que la organización establezca de manera clara cuáles son los lineamientos que se persiguen en la planificación estratégica como objetivos institucionales y de qué manera esta debe llevarse a cabo tomando en consideración el beneficio que conlleva. La identificación de estos objetivos institucionales y las acciones que deben encaminar a su cumplimiento deben estar debidamente estipuladas en la planificación presupuestal con la finalidad de lograr una ejecución eficiente del gasto público o privado según sea el caso (Segura-Calero, 2019).

III. Metodología

3.1 Tipo y diseño de investigación

El método de investigación empleado en la presente investigación se basó en el paradigma interpretativo esto debido a que se busca profundizar el conocimiento referente al control interno que se realizan en las organizaciones gubernamentales, para (Ricoy, 2006) una investigación de paradigma interpretativo, este tipo de investigaciones se caracteriza por comprender conocer y actuar frente a diversas situaciones que se presentan en el mundo real. En el mismo sentido se busca profundizar los elementos de la investigación y proponer diseños abiertos y emergentes para entender la realidad problema de la unidad de estudio.

Esta investigación se identifica como un enfoque cualitativo. Según Guerrero (2016), el investigador busca describir y comprender conductas sociales, cuyo proceso de estudio puede variar según las características del objeto. Asimismo, viabiliza el análisis de datos recolectados los mismos que son sistematizados para lograr elementos conclusivos.

Para el presente estudio de investigación se hizo uso del método inductivo, el cual establece que mediante la utilización de una serie de procedimientos basados en la observación permitirá al investigador que tomando en consideración un elemento en particular se pueda efectuar una generalización y que este pueda ser utilizado como fuente sistemática de información (Dávila, 2006).

El trabajo de investigación opera desde el tipo de investigación orientado a la comprensión del problema. Por su naturaleza este tipo de investigaciones tiene un dominio en el campo teórico y permite al investigador mediante un procedimiento de observación según fenómeno determinado efectuar un análisis y acrecentar o actualizar la información que puede servir como base para otras investigaciones (Pimienta & De-la-Orden, 2016). Este tipo de investigaciones no tienen una naturaleza práctica tipo inmediato sino busca establecer componentes basados en el conocimiento que poco más adelante van a ser integrados como parte del desarrollo de la investigación.

El diseño de esta investigación pertenece a un análisis fenomenológicohermenéutico, esto se debe, como actividad hemos establecido el análisis de un tema específico materia de investigación, sobre el cual se realizó un entendimiento de la forma cómo acepta el entorno social un determinado fenómeno qué ocurre en un determinado momento y lugar. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Para este fin se ha tomado este tipo y diseño motivados por la percepción que se debe tener por parte de los investigados de las acciones de un individuo o grupo y ver como estos repercuten de manera activa en su comportamiento social.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Para efecto del desarrollo del presente estudio se ha tomado en consideración las siguientes categorías: sistema de control interno dentro del cual se ha identificado las siguientes subcategorías: control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación. Asimismo, se ha considerado la categoría de procesos de

planificación financiera dentro del cual se ha identificado las siguientes subcategorías: presupuesto institucional y ejecución presupuestal.

Tabla 1Categorías y Sub Categorías

Categoría	Sub categoría
Sistema de Control Interno	Control Preventivo
	Control Concurrente
	 Control de Retroalimentación
Procesos de Planificación Financiera	Presupuesto Institucional
	Ejecución Presupuestal

3.3. Escenario de estudio

Para el presente trabajo de investigación se analizó las acciones procedimentales de una unidad de estudio a una entidad gubernamental adscrita al Ministerio de Educación que tiene por objetivo garantizar la Calidad Educativa de las instituciones de educación superior mediante el otorgamiento del licenciamiento, documentación que certifica que se cumplan con los estándares de enseñanza establecidos dentro de la normativa del sector educación de nuestro país

3.4. Participantes

Los participantes para el presente trabajo de investigación han sido los siguientes: el Jefe de la Unidad de Administración Financiera, el Jefe de Presupuesto, el Contador, un Especialista de Control Previo, un Especialista Administrativo I, un Especialista de contabilidad financiera, un Asistente Administrativo I. La selección de estos participantes obedece a las funciones que ellos realizan dentro de la institución y que se enmarcan en las tareas de control interno que se ejecutan, así como las tareas de planificación y ejecución presupuestal propias de la organización.

Tabla 2Participantes de la investigación

Código	Participantes
E1	Jefe de la Unidad de Administración Financiera
E2	Jefe de Presupuesto
E3	Contador
E4	Especialista de Control Previo
E5	Especialista Administrativo I
E6	Especialista de contabilidad financiera
E7	Asistente Administrativo I

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para efectos de la presente investigación se consideró la implementación de guías de entrevistas semiestructuradas, asimismo se confecciono las guías de observación y guías de análisis documental (Hernández, 2018). La técnica de entrevista permite al investigador mediante una serie de preguntas debidamente relacionadas con la naturaleza en investigación obtener información por parte de un agente que conozca la problemática de la organización que permite establecer los lineamientos sobre los cuales existe algún atisbo que permite plantear poco más adelante elementos conclusivos respecto a la materia de investigación.

El Instrumento viene a ser la guía de entrevista que ayudó a extraer la información de los entrevistados que tienen conocimiento en el tema con la finalidad de establecer puntos de coincidencias y divergencias respecto a las respuestas vertidos por cada uno de ellos según las interrogantes planteadas. Se ha establecido también el uso de guía de observación, debido a que es necesario por parte de investigados identificar los elementos de gestión procedimental y como estos se realizan en la ejecución del presupuesto y asimismo las guías documentales con la finalidad identificar los elementos normativos procedimentales usando un análisis documental respecto a la forma como este se realiza dentro del proceso de la ejecución de las tareas de control interno (Artigas et al., 2010).

3.6. Procedimiento

Respecto del presente trabajo de investigación se tomó en consideración establecer en primera instancia un rol de entrevistas individuales las mismas que

fueron coordinadas previamente con cada uno los participantes identificados los mismos que informados sobre la naturaleza de la investigación. Estas entrevistas se efectuaron cumpliendo con programación previa y en la cual se recabo la información del cuestionario propuesto el mismo se siguió la técnica del tipo semi estructurada. Posteriormente se efectuó la codificación de las mismas con la finalidad de extraer información de manera estructurada. Por otro lado, se realizó el análisis documental con la finalidad identificar la información relevante de los documentos y cuerpos normativos que tienen relación con la materia del trabajo de investigación. Posteriormente se efectuó la observación de los procesos y su naturaleza fenomenológica que acontece en la unidad de estudio con la finalidad tener una visión global de problemática materia de la presente investigación.

3.7. Rigor científico

Para efectos de rigor científico se ha establecido los siguientes elementos: credibilidad, transferencia, consistencia, auditabilidad propuesta (Pimienta & De-la-Orden, 2016). La credibilidad tiene por finalidad demostrar la validez del trabajo de investigación. Por otro lado, la transferencia ayuda a replicar trabajo de investigación en diferentes realidades que tengan semejanza con la unidad de estudio. La consistencia tiene por finalidad determinar que en el presente trabajo de investigación se ha utilizado datos que permitan poco más adelante ser auditables. La trazabilidad permite que los datos utilizados en el presente trabajo de investigación puedan tener un seguimiento respecto a las fuentes de información de los obtenidos en el mismo (Baena Paz, 2017).

3.8. Método de análisis de datos

En el presente trabajo de investigación se utilizará el método inductivo. Este tipo de análisis permite al investigador mediante el análisis de un fenómeno observado de manera particular identificar cuáles son las causas que lo generan, para después de un análisis por parte del investigador se pueda establecer un comportamiento generalizado en base a la identificación de un comportamiento específico. En conclusión, el análisis de datos estará determinado por el análisis, codificación y triangulación de las entrevistas. La codificación es el mecanismo por el cual el investigador en base a las respuestas obtenidas en una entrevista determina los

elementos materia de semejanza y controversia que existe sobre una visión compartida de una misma problemática por parte de los informantes. La metodología de triangulación de esta manera permite que el investigador puede tener diferentes puntos de vista sobre una misma problemática y así poder llegar a elementos de conclusiones válidas en la materia de investigación (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005).

3.9. Aspectos éticos

Para el presente trabajo de investigación se ha considerado la Resolución de Consejo Universitario N° 0262-2020/UCV, la misma que determina el comportamiento y las pautas que debe seguir el investigador. Asimismo, se ha solicitado las autorizaciones respectivas mediante conducto oficial, con la finalidad de tomar en consideración los documentos de gestión normativo. Por otro lado, se ha solicitado la autorización expresa de los entrevistados para la realización de la misma y análisis de los resultados de estas entrevistas y que posteriormente estas puedan ser publicadas. Respecto al material bibliográfico usado en el desarrollo de la presente investigación, se ha utilizado las normas APA, para referenciar y citar adecuadamente a los autores en el presente trabajo de investigación. Para para verificar la autenticidad del trabajo se implementado la aplicación Turnitin, la misma que permite identificar las similitudes con otras publicaciones realizadas con anterioridad.

IV. Resultados y discusión

En cuanto al **objetivo general** que era analizar el sistema de control Interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021; se encontró que el sistema de control interno implementado, dentro de la organización tiene impacto en las actividades de planificación financiera que realiza la organización; esto se debe al cumplimiento del marco normativo establecido, y que es de conocimiento de los funcionarios y personal a cargo. Cabe indicar que este cumplimiento es supervisado y monitoreado por parte de la alta dirección de la organización, mediante el empleo de acciones de control interno que están debidamente detalladas en los procesos establecidos para ello dentro de la gestión estatal.

En tal sentido, estos resultados coinciden con Villanueva (2018), concluyendo que la correcta planificación de los recursos financieros con los que cuenta una organización y su adecuada ejecución, deben ser supervisados por la organización, mediante mecanismos que le permitan efectuar el control de la forma como se ejecutan, lo que faculta a la organización tener un uso eficiente de los recursos financieros con los que cuenta. Las organizaciones hoy en día deben velar por la forma en cómo se distribuyen los recursos financieros de las mismas, con la finalidad de conseguir los objetivos y metas organizacionales.

Esta tarea no sólo se da en las empresas del sector privado sino también dentro del sector público, en las cuales se tiene que afianzar la calidad de gasto en beneficio de la población. Se debe tomar en consideración por eso en el sector público, un elemento que debe primar en la planificación financiera es justamente el beneficio que se obtiene en su ejecución respecto al impacto que tiene dentro del ámbito social al cual sirve la institución gubernamental (Quinaluisa-Morán et al., 2018).

En este sentido la implementación de este sistema, dentro de las acciones orientadas a la planificación financiera es muy importante. La importancia radica en la correcta asignación de los recursos a las áreas usuarias, para el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales, son una tarea que debe ser eficiente en su ejecución. Los organismos del Estado tienen acciones orientadas a estimar cuál es el presupuesto necesario para la gestión institucional, la correcta distribución de

estos recursos de manera oportuna determina la eficiencia de la organización en su conjunto (Mancilla, 2019).

Asimismo los resultados también coinciden con lo señalado por Velasquez (2018), el mismo que concluye y refuerza la influencia del control interno, como una tarea fundamental dentro de las organizaciones del sector público, tomando en consideración que se debe estimar la forma, en como las diferentes actividades deben ser adecuadamente supervisados por parte de la organización mediante acciones de control interno establecidas en procesos que son conocidos por los funcionarios y trabajadores de la misma.

En cuando al primer **objetivo específico** que era, Analizar las acciones de control Interno en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021; se encontró que esta entidad tiene actividades de control interno establecidas, las cuales están debidamente enmarcadas en procedimientos conocidos por los colaboradores, quienes son constantemente capacitados dentro del ejercicio de las funciones de monitoreo y supervisión de las actividades que se realizan; es por ello que estas acciones de control interno han resultado hasta la fecha eficientes en relación al cumplimiento de las tareas encomendadas por la institución.

Cabe indicar al respecto, que estos resultados coinciden con Alvarez et al. (2017), y Chang et al. (2018), que concluyeron acerca de las acciones de control interno implementadas dentro de cada uno de los procesos, que estas se realizan a través de lineamientos establecidos, conocidos por los colaboradores de las organizaciones; en ese sentido, permiten establecer mecanismos de supervisión y monitoreo sobre la realización de los diferentes procesos que se realizan.

Asimismo, esta organización gubernamental tiene una antigüedad no mayor a ocho años, lo que le ha permitido como organización tener los procedimientos adecuados y actualizados según la normativa establecida por la Contraloría General de la República (Guana & Serrato, 2019).

Para el análisis de este primer objetivo se ha tomado en consideración la categoría de sistema de control interno, este sistema ha sido adecuadamente implementado tomando en consideración los lineamientos establecidos por el Estado peruano para las instituciones públicas. Sin embargo, cabe indicar que, a consecuencia de la crisis sanitaria, esta organización en los últimos dos años no ha tenido una evaluación de su sistema de control interno, a fin de determinar las

mejoras que podrían implementarse en el mismo. Si bien es cierto que los colaboradores, indican que las actividades de control son eficientes, debido también a la poca complejidad de los procesos que en ella se realizan, es conveniente que todo sistema de gestión institucional sea debidamente evaluado, a fin de medir su eficiencia y tomar las medidas correctivas o de mejora que puedan ir en beneficio, no sólo de la institución sino también de los usuarios de la misma (Velásquez, 2018)

En cuanto a la **subcategoría de control preventivo**, se encontró que los mecanismos establecidos dentro de la organización han resultado eficientes hasta la fecha, debido a que les ha permitido como organización establecer mecanismos de supervisión desde la concepción misma de las actividades que posteriormente serán ejecutadas. Coincidiendo con Alvarez et al. (2017), que el control preventivo ayuda a las organizaciones de tipo gubernamental a determinar de manera clara la forma como posteriormente debe ejecutarse los elementos de contratación antes de la ejecución de la misma. Este tipo de acciones resultan eficientes entre las instituciones porque permite a su vez determinar la privatización de las actividades que van a ser realizadas y que deben ser adecuadamente presupuestadas con la finalidad de lograr una culminación exitosa de las mismas.

En cuanto a la **subcategoría de control concurrente**, se halló que estas acciones dentro del organización son ejecutadas por personal especializado el mismo que recibe constantes capacitaciones, con la finalidad de determinar la forma en la cual se ejecuta las acciones debidamente planificadas. Para este efecto se halló también, que la organización recibe soporte por parte de los órganos de control interno con la finalidad de poder uniformizar los criterios establecidos en materia de contratación y ejecución presupuestal.

Por otro lado, también al ser una entidad del sector público recibe un constante monitoreo por parte de la Contraloría General de la República, la misma que tiene tareas específicas respecto a los informes que deben ser presentados de manera periódica por parte de los órganos ejecutores de la contratación pública. En este sentido, es importante resaltar que la implementación de tecnologías de información ha resultado un elemento preponderante en la forma como se supervisa las actividades planificadas durante su ejecución, lo que concuerda con lo señalado por Miranda et al. (2017),

Esto también concuerda con lo señalado por Vega de la Cruz & Nieves (2016), en lo que indica que es importante que los procesos de gestión deben ser debidamente ubicados con la finalidad de establecer mecanismos que permitan un correcto control de las actividades que dentro de ellos se realizan.

En cuanto a la **subcategoría de control de retroalimentación**, se halló que las acciones implementadas dentro del organización, en este tipo de control, se han basado específicamente en la gestión de capacitación que recibe de manera continua el personal y la utilización adecuada de una "base de conocimientos", la misma que es consultado por los colaboradores para la correcta ejecución de las actividades, en las cuales existiera algún tipo de controversia respecto a la forma como deben ser realizadas en futuras tareas, lo que concuerda con lo señalado por Sotomayor et al.(2020).

Esta base de conocimientos en definitiva ayuda a la organización a no incurrir de manera recurrente en actividades que pueden generar desviaciones en los procesos de ejecución presupuestal y planificación financiera. Por otro lado, esta base de conocimientos, para ser eficiente desde estar constantemente actualizada con la finalidad de ser consultada para la toma oportuna de decisiones en cualquier etapa de la implementación y gestión de los sistemas de control interno dentro del organización.

En cuando al **segundo objetivo específico** que era Analizar los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021, se encontró, que este tipo de procesos dentro de las instituciones públicas están debidamente instituidos y se gestionan en base a normativa emanada desde el ejecutivo y que es de cumplimiento obligatorio para toda entidad pública. En este sentido la organización materia de estudio cumple con lo establecido en el marco normativo a efectos de ejecutar una planificación financiera adecuada acorde con las metas y objetivos propios de la misma.

Toda organización pública debe establecer las acciones de planificación financiera tomando en consideración la razón de ser de la misma, es por ello, que para una correcta planificación financiera se tiene que tener en consideración el Plan Operativo Institucional en el cual se reseña cuáles son los objetivos y metas de la organización para poder en adelante establecer las actividades que deben realizarse para el cumplimiento de ellos.

En este sentido al momento de establecer la planificación financiera de la organización se deben tomar en consideración las necesidades de las áreas usuarias de manera específica y priorizada, con la finalidad de cuantificar económicamente la realización de estas necesidades, y posteriormente establecer el presupuesto requerido por la institución para el cumplimiento de las actividades en mención.

En ese sentido Misener & Doherty (2013), concuerda que es importante que las actividades realizadas por las organizaciones del sector público en materia de planificación financiera, deben ser adecuadas en materia de identificación de las necesidades y la forma como ellas, tienen más adelante que implementarse dentro de la organización de manera sistemática y controlada. Por otro lado, Mancilla (2019), también señala que es importante que estas actividades tengan una correcta priorización para poder ser ejecutadas y de esta manera tener un eficiente resultado que beneficie a la organización en su conjunto y a los usuarios de la misma.

Sin embargo una de las dificultades que se tiene en la gestión pública es justamente la adecuada priorización que se tienen que dar a las actividades que se realizan y esto obedece en gran parte a que el personal que realiza esta priorización no cuenta con la experiencia necesaria en las tareas específicas propias de las áreas usuarias, lo que deviene en retrasos dentro de la etapa de ejecución de los procesos porque no se han establecido adecuadamente cuáles son las características técnicas, específicas de los bienes o servicios a ser adquiridos, lo que dificulta al área de abastecimiento las tareas de estudio de mercado, identificación de proveedores y ejecución propia en materia de contratación.

Para este objetivo se ha tomado en consideración la categoría de procesos de planificación financiera, al respecto se halló que los procesos establecidos dentro de la organización están acordes con la normativa vigente en la actualidad y que son auditables dentro de su ejecución. Cabe indicar que los procesos analizados en la planificación financiera son del conocimiento de los trabajadores que tienen relación con ella, lo que les ha permitido una eficiente labor en el cumplimiento de lo establecido dentro del reglamento de organización y funciones; documento en el cual se detalla cuáles son las obligaciones de cada uno de los trabajadores y funcionarios de la organización.

En este sentido los reportes e informes que se generan por parte de la organización, como son conciliaciones financieras, reportes de gastos, reportes de ingreso, reportes de ejecución, etc. son confeccionados de manera oportuna por parte del personal a cargo de las mismas en cumplimiento de los procesos de planificación establecidos.

Esto coincide con lo reseñado por Volosovych & Baraniuk (2019), el mismo que señala que los procesos de planificación dentro de cualquier tipo de organización deben ser debidamente analizados, tomando en consideración lo que se pretende conseguir como meta organizacional. En este mismo sentido Oehmichen et al., (2021) señala que la planificación financiera es el eje sobre el cual se desarrolla las acciones dentro del organización, debido a que una inadecuada gestión de la misma deviene inexorablemente en pérdida de recursos para la organización y por ende el incumplimiento de las tareas y objetivos planteados para la misma.

En cuanto a la subcategoría de presupuesto institucional, se halló que este presupuesto institucional es confeccionado tomando en consideración los requerimientos establecidos por las áreas usuarias, los cuales son oportunamente solicitados por el área de planificación, con la finalidad sean incorporados dentro del presupuesto institucional, el mismo que es aprobado tanto por la propia organización como por el Congreso Nacional de la República. Sin embargo, cabe indicar que las áreas usuarias en ocasiones retrasan este proceso debido a la inexperiencia por parte de sus colaboradores en la identificación de los requerimientos establecidos para el funcionamiento adecuado del área.

Es por ello que como elemento supletorio se tome en consideración los requerimientos históricos que tienen cada una de las áreas con la finalidad de poder suplir esta falencia que existe por parte del personal de las áreas usuarias en la forma específica, en la cual debe generarse los requerimientos para cada una de ellas.

Cabe indicar que las capacitaciones realizadas de manera constante al personal, ha logrado que se tenga una mejor especificidad respecto a los requerimientos que solicitan para sus áreas y logré tener una adecuada priorización de las mismas. Es por ello que es necesario que para la identificación y generación del presupuesto institucional se requiere que exista no sólo un elemento de

capacitación sino también un alto nivel de coordinación entre las áreas usuarias y las áreas de abastecimiento y planificación financiera con la finalidad de poder establecer de manera oportuna cuáles son los requerimientos y ser incorporados dentro del presupuesto institucional.

En este sentido lo indicado concuerda con Berta et al. (2015), el mismo que señala que tiene que haber un alto nivel de participación por parte de los colaboradores de la organización en la generación del presupuesto organizacional debido a que ellos son los conocedores de las necesidades propias de las áreas de no sólo en cantidad, sino sobre todo en especificaciones técnicas apropiadas para un uso eficiente de los recursos financieros de la organización. En este mismo sentido Mendoza et al., (2018), indica que es importante que para un correcto conocimiento de las necesidades de los colaboradores de la organización deben tener capacitación específica en esta materia.

En cuanto a la subcategoría de ejecución presupuestal, se halló, las acciones que permite monitorear la ejecución de las actividades que se realizan dentro organización identificando periódicamente el nivel de ella. Cabe indicar al respecto, que estas tareas de ejecución presupuestal están sujetas al control interno, con la finalidad de afianzar la forma como se realiza esta acción mediante actividades de control concurrente y también a la culminación de la misma, a fin de identificar los componentes de control de retroalimentación. Esta acción de ejecución presupuestal debidamente monitoreada ayuda a la organización a establecer mecanismos que permitan la corrección oportuna de las desviaciones que pudieran existir dentro del desarrollo de las actividades contractuales propias de la misma.

Esto concuerda con lo señalado por (Oradi et al., 2020), las actividades de ejecución presupuestal deben constantemente ser verificados por parte de un órgano especializado de la organización con la finalidad de generar alertas oportunas dentro del marco del cumplimiento de las actividades programadas y que se encuentran en etapa ejecución.

Para efectos del presente trabajo de investigación se tomó en consideración el reglamento de organización y funciones de la entidad, así como el plan anual de adquisiciones y el sistema de control interno. La elección de estos documentos recae porque es necesario dentro del marco del control interno establecer cuáles

son los lineamientos que se tiene para el correcto seguimiento de los procesos administrativos dentro de la organización en el marco de la ejecución de las actividades propias de la misma.

Respecto al reglamento de organización y funciones de la Entidad Adscrita al Ministerio de Educación, éste fue aprobado por decreto supremo número 012-2014 -MINEDU. En este reglamento se establece cuáles son las funciones que debe cumplir cada una de las áreas dentro de la organización y se estiman los niveles de responsabilidad de los funcionarios, así como las actividades asignadas a cada uno de ellos.

Cabe indicar que este documento se complementa con el Cuadro de Asignación y Funciones de la organización el mismo que establece cuáles son los cargos funcionales que existen dentro de la organización y el establecimiento de los niveles de responsabilidad y dependencia entre los trabajadores de esta organización. Se concluye que el reglamento de organización y funciones establece de manera objetiva las funciones que se tiene en el marco del cumplimiento del sistema de control interno y que son de pleno conocimiento de los funcionarios y trabajadores de la organización.

Respecto al Sistema de Control Interno, fue implementado en el año 2016 y su reglamento en el año 2017. Cabe indicar que la última revisión formalizada de este sistema fue mediante documentación de gestión del año 2019, no estando actualizado la documentación respectiva durante los años 2020 y 2021 respectivamente. De lo verificado del Sistema de Control Interno éstos tienen actas de instalación, actas de compromiso, actas de reunión, informes y planes de trabajo; en todos ellos se ha identificado que se mantiene actualizado hasta el año 2019; por ende, urge la actualización de los elementos instrumentales, con la finalidad de poder evidenciar la supervisión y monitoreo del mismo por parte de la organización, y evidenciar las actividades de supervisión y seguimiento. Cabe indicar que todo sistema de gestión, debe estar en constante actualización por parte de la organización, con la finalidad de poder establecer medidas que permitan un control y monitoreo de su eficiencia.

Respecto al Plan Anual de Contrataciones, este se encuentra actualizado cumpliendo la normativa establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas al año 2021, se evidencia que ha existido una evaluación trimestral de los planes

anuales de contrataciones los mismos que permiten tener un adecuado control y supervisión de los gastos tanto a nivel preventivo, concurrente y de retroalimentación. Esta supervisión evidencia un cumplimiento del 78.26% respecto a la programación estimada hasta el mes de septiembre del año 2021. Asimismo, la supervisión continua y el seguimiento de la ejecución de los procesos de selección programados dentro del Programa han garantizado hasta la fecha una correcta ejecución y cumplimiento del plan anual de contrataciones y su ejecución en el procedimiento de selección según la programación estimada. Lo señalado precedentemente determina que el sistema de control interno de la organización ha sido establecido de manera coherente lo que permite gestionar de manera adecuada el proceso de contratación y la supervisión de los mismos de manera oportuna.

Se ha observado respecto al Sistema de Control Interno que este mecanismo de gestión y supervisión respecto al ejecución de los planes y procedimientos establecidos en la organización ha resultado eficiente hasta la actualidad. Esta eficiencia deviene en primera instancia debido a lo reciente de su implementación y aquí el personal encargado del mismo se encuentra capacitado en ejecución de las tareas asignadas según el reglamento de organización y funciones y el cumplimiento de las normas establecidas a este fin. Cabe indicar también que otro elemento determinante en la eficiencia de este sistema ha sido que la unidad de estudio no tiene una naturaleza compleja debido al dimensionamiento de las áreas funcionales y de los procesos que en ella se ejecutan.

Se ha observado también respecto al personal en la ejecución de sus funciones asignadas dentro del Reglamento de Organización y Funciones, que éstos se encuentran debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones y que cumplen con lo establecido dentro del cuadro de asignación de funciones y por ende no existe un sobredimensionamiento ni sobrecarga de labores dentro del ejecución de las funciones que ellos realizan.

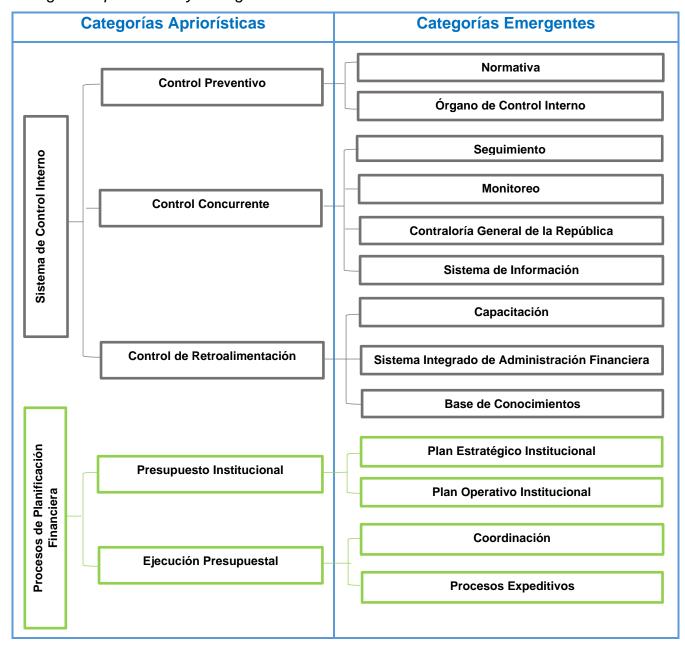
Respecto al Plan Anual de Contrataciones, se ha observado que a consecuencia de la crisis sanitaria que ha venido afrontando nuestro país los niveles de contratación en los últimos dos años no han sido abundantes debido a que las áreas funcionales de la organización no han tenido contrataciones sustanciales por la modalidad de trabajo y la reducción administrativa de funciones

que ha calado dentro de la gestión pública en su conjunto. Sin embargo, los procesos de contratación realizados han observado de manera rigurosa los procedimientos de control establecidos por la organización dentro del marco de su realización.

Categorías apriorísticas y emergentes

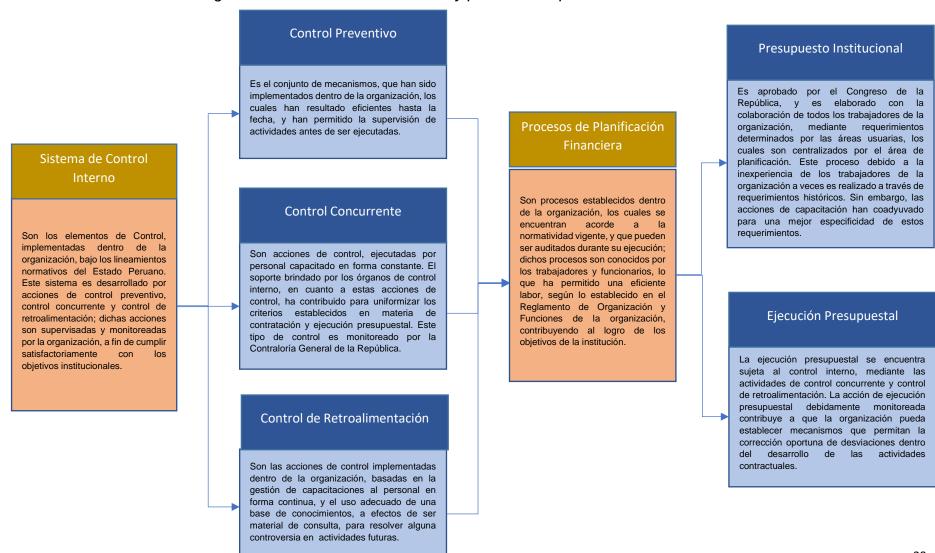
Figura 1

Categorías apriorísticas y emergentes



Teoría sustantiva de las categorías sistema de Control Interno y procesos de planificación financiera Figura 2

Teoría sustantiva de las categorías sistema de Control Interno y procesos de planificación financiera



V. Conclusiones

Primera

El sistema de control interno implementado dentro de la organización resulta adecuado respecto a la gestión de los procesos de planificación financiera que se realizan dentro de la entidad, debido a que se cumple con el marco normativo establecido por la organización, permitiendo hacer un seguimiento y monitorización de las actividades previstas dentro de la gestión institucional. Este cumplimiento normativo se realiza siguiendo los procedimientos establecidos por la Contraloría general de la República la misma que capacita constantemente a los órganos de control interno con la finalidad desarrollar de manera eficiente los procesos establecidos.

Segundo

Las acciones de control interno implementadas dentro de la organización son adecuadas, respecto a las funciones que realizan las diferentes áreas operativas de la organización, puesto que permite tanto a los funcionarios como a los colaboradores, comprender la importancia de la gestión de las mismas; basándose en el análisis e identificación de las actividades y la forma del cumplimiento de estas. Esta interacción funcional entre los colaboradores de la organización permite generar una base de conocimientos respecto a la problemática específica que pudiera surgir en el desarrollo de los procesos de control interno.

Tercero

Los procesos de planificación financiera implementados dentro de la organización son debidamente monitoreados y supervisados mediante actividades de control interno implementados dentro de la organización, que ha permitido un adecuado funcionamiento de los procesos establecidos, los mismos que se encuentran debidamente normados y son de pleno conocimiento por parte de los integrantes de la organización. El éxito de estas actividades de supervisión y monitoreo obedece a un alto nivel de compromiso de los colaboradores respecto a los resultados que se esperan en el desarrollo de sus funciones.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda que el área de control interno de la organización efectúe una actualización de la gestión del sistema de control interno para identificar las oportunidades de mejora que pueden implementarse dentro del organización, en vista que en los años 2019 y 2020 no se ha realizado esta acción. Para ello se debe genera un espacio de colaboración del tipo transversal entre todas las áreas funcionales para poder identificar cuáles son los puntos de mejora dentro del sistema de control interno organizacional y ver su impacto en el desarrollo de los procesos.

Segundo

Se recomienda que el área de personal de la organización determine las actividades que permitan identificar la eficiencia de las capacitaciones implementadas en materia de control interno dentro de la institución, así como que terminen las oportunidades de implementación de los sistemas de tecnologías de información, que facilite a la organización, simplificar los procesos que se realizan dentro de ella y así poder ejecutar una supervisión más eficiente. estas capacitaciones deben ser debidamente evaluadas con la finalidad de identificar las acciones de retroalimentación y eficiencia de los mismos por parte de la alta dirección de la organización.

Tercero

Se recomienda que el área de personal de la organización implemente capacitaciones orientadas a la identificación adecuada a los requerimientos de las áreas usuarias, con la finalidad de gestionar de manera más eficiente los procesos de planificación financiera y ejecución presupuestal que se realizan dentro del organización. Estas capacitaciones deben considerar los elementos casuísticos identificados dentro de los incidentes más frecuentes respecto a los requerimientos establecidos por las áreas usuarias y que han generado retrasos en ejecución normal del proceso auditados por el sistema de control interno implementado dentro de la organización.

Referencias

- Alvarez, L. R., Ares, M. V., Perfumo, M. S., Barrera, S., & Bortoletto, L. (2017).

 Control interno en el Sector Publico. *Universidad Católica de Córdoba.*,

 XXXIX(VI),

 http://rid.fce.unam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/75/Chiabo-AresPerfumo-Barrera-Bortoletto.pdf?sequence=1
- Apaza Mamani, D. (2017). Evaluación del control interno y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Asillo, periodos 2015 2016 [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Universidad Nacional del Altiplano*. http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5343
- Artigas, W., Bárcena, M. R., 0000-0001-6169-5297, 3024845, orcid, & rn. (2010). Metodología de la investigación: Una discusión necesaria en Universidades Zulianas. Revista Digital Universitaria (1607 6079). Vol. 11, No. 11 (2010), 11(11). https://ru.tic.unam.mx/xmlui/handle/123456789/1825
- Babiak, K., & Thibault, L. (2015). Challenges in multiple cross-sector partnerships.

 *Nonprofit** and Voluntary Sector Quarterly, 38(1), 117–143.

 https://doi.org/10.1177/0899764008316054
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la Investigación. In J. Callejas (Ed.), Metodología de la investigación (3ra Edicio, Issue 2017). Editorial Patria.
- Balla Paguay, I. M., & López Ortiz, K. J. (2018). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Empresas del Ecuador [Tesis Maestria - Universidad Estatal de Milagro- Ecuador]. In Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro. http://repositorio.unemi.edu.ec//handle/123456789/4022
- Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (2015). Why (we think) facilitation works: Insights from organizational learning theory. *Implementation Science*, 10(1), 1–13. https://doi.org/10.1186/S13012-015-0323-0
- Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits.

 *Nonprofit Management and Leadership, 22(1), 37–51.

 https://doi.org/10.1002/NML.2003910.1002/NML.20039

- Brown, W. A., Andersson, F. O., & Jo, S. (2016). Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27(6), 2889–2912. https://doi.org/10.1007/S11266-015-9633-810.1007/S11266-015-9633-8
- Campoverde, S. (2018). Incidencia del Control Interno en la mejora de la Gestión Administrativa [Tesis maestriria Universidad Estatal de Milagro. Ecuador]. In Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro. http://repositorio.unemi.edu.ec//handle/123456789/4305
- Carvajal, O., & Guevara, J. (2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. | Revista En-contexto / ISSN: 2346-3279. In *Facultad de Ciencias Eco-nómicas de la Universidad de Antioquia, Colombia,*. https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/377
- Chang, M., Jackson, A., & Wee, M. (2018). A review of research on regulation changes in the Asia-Pacific region. *Accounting & Finance*, *58*(3), 635–667. https://doi.org/10.1111/ACFI.2018.58.ISSUE-3
- Collison, H., Darnell, S., Giulianotti, R., & Howe, P. D. (2016). Sport for Social Change and Development: Sustaining Transnational Partnerships and Adapting International Curriculums to Local Contexts in Rwanda. *The International Journal of the History of Sport*, 33(15), 1685–1699. https://doi.org/10.1080/09523367.2017.131885010.1080/09523367.2017.131
- Crisp, B. R., Swerissen, H., & Duckett, S. J. (2000). Four approaches to capacity building in health: consequences for measurement and accountability. *Health Promotion International*, 15(2), 99–107. https://doi.org/10.1093/HEAPRO/15.2.9910.1093/HEAPRO/15.2.99
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias. 12, 180–205.
 https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf.
- Diaz, M., & Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo. *Universidad y Sociedad*, *13*, 6–16. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-

36202021000100006

- Faulk, L., Willems, J., McGinnis Johnson, J., & Stewart, A. J. (2016). Network Connections and Competitively Awarded Funding: The impacts of board network structures and status interlocks on nonprofit organizations' foundation grant acquisition. *Public Management Review*, 18(10), 1425–1455. https://doi.org/10.1080/14719037.2015.111242110.1080/14719037.2015.111 2421
- Fpuro Taiña, A. M., Quispe Layme, M., & Quispe Layme, W. (2020). El control interno y la ejecución del presupuesto público en el gobierno regional de Madre de Dios. *Ceprosimad*, 8(2), 06–12. https://www.journal.ceprosimad.com/index.php/ceprosimad/article/view/107
- Goanta, C. (2020). The Private Governance of Identity on the Silk Road. *Frontiers* in *Blockchain*, 3, 4. https://doi.org/10.3389/FBLOC.2020.00004/FULL
- Guana, D., & Serrato, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia*. *Pensamiento* & *Gestión*, *46*, 161–186. https://doi.org/10.14482/pege.46.3580
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La Investigación Cualitativa. *Innova Research Journal*, 1(2), 1–9. https://doi.org/10.33890/INNOVA.V1.N2.2016.7
- Güngörmüş, A. H. (2019). *The Effect Of Internal Audit System On Institutional Governance Level In Businesses. 5*, 88–101. https://doi.org/10.32602/jafas.2019.33
- Harris, K., & Adams, A. (2016). Power and discourse in the politics of evidence in sport for development. *Sport Management Review*, 19(2), 97–106. https://doi.org/10.1016/J.SMR.2015.05.00110.1016/J.SMR.2015.05.001
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación:
 Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *McGRAW-HILL INTERAMERICANA*.
 McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
 https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65000949/METODOLOGIA_DE_LA_INV
 ESTIGACION_LAS_RUTA-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1640223685&Signature=GeRr5wqGLaGvINSQJfdtGI7LkD02

- WRk2FgdRPMfnxr~o6OusYifcY7KXqw8guSDRU0Gf95FicE4kzg2qFxr7vdxn NrNz5IxwqG2sv3nnKbMoOhiMsJtdqvjYGeycCQWJNaILTcDO1dC0VwlpnuG SuvrY0sMNe20dKkHF394SEtxnq1W3VT~qLqTSxxoz8CVitVUjUqUmpV4AXR hDv1iNEoB4oOHL9QGTI335DFDC368m5KIXwNQIBVGIC4nAZTm0YL1YoE CEjqAkgdqIsIYes7InY9M7dgjJd-4IUIhq-PTjau-NawryH6dfpyH26JYrPEOx3UvvVLpdalCMKwkyqw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Hernández, E. A. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Fundacion Barcelo, 1, 14.
- Huayac Vásquez, N. E., & García Becerra, R. A. (2019). Implementación del control interno: su importancia en las organizaciones [Universidad Peruana Unión]. In Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2462
- Jones, G. J., Edwards, M., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017).
 Collaborative Advantages: The Role of Interorganizational Partnerships for Youth Sport Nonprofit Organizations. *Journal of Sport Management*, 31(2), 148–160. https://doi.org/10.1123/JSM.2016-011810.1123/JSM.2016-0118
- Karami, B. A., & Gustomo, A. (2020). Design of Organizational Structure and Job Description for Human Capital Management Strategy for Small Medium Enterprise in Creative Industry: RA Planner Company Case. *European Journal of Business and Management Research*, *5*(5). https://doi.org/10.24018/EJBMR.2020.5.5.544
- López-Intriago, C. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Moreno, V. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 427–454. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701
- Mancilla, B. (2019). Control interno y su influencia en la gestión por resultados de las municipalidades provinciales de la región Puno, periodo 2015 2016 [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Universidad Nacional del Altiplano*. http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12251
- Mayorga Díaz, M. P., & Llagua Tubón, V. G. (2018). La Evaluación Del Sistema Del

- Control Interno Como Soporte Estratégico En La Gestión De Objetivos En Las Finanzas Populares Del Ecuador (Evaluation of the Internal Control System As a Strategic Support in the Management of Objectives in the Popular Financ. *Apuntes Contables*, *21*, 10. https://papers.ssrn.com/abstract=3188166
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 4, Nº. 4, 2018, Págs. 206-240, 4*(4), 206–240. https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240
- Miranda Ullón, P. C., Aguayo Carvajal, V. R., & Villalva Abarca, G. R. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 3, Nº. 4, 1, 2017, Págs. 1044-1059, 3*(4), 1044–1059. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325530&info=resumen&idio ma=SPA
- Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, *16*(2), 135–147. https://doi.org/10.1016/J.SMR.2012.07.00310.1016/J.SMR.2012.07.003
- Mosley, J. E. (2010). Organizational Resources and Environmental Incentives:

 Understanding the Policy Advocacy Involvement of Human Service Nonprofits.

 Social Service Review, 84(1), 57–76.

 https://doi.org/10.1086/65268110.1086/652681
- Ndacyayisenga, V. (2017). The Role of Internal Control System in the Risk Management of a Financial Institutional: Case study BPR Kimironko Branch, 2012-2016 [Tesis Doctoral- University of Rwanda, Ruwanda]. http://dr.ur.ac.rw/handle/123456789/826
- Oehmichen, J., Firk, S., Wolff, M., & Maybuechen, F. (2021). Standing out from the crowd: Dedicated institutional investors and strategy uniqueness. *Strategic Management Journal*, *42*(6), 1083–1108. https://doi.org/10.1002/SMJ.3269
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación

- y lectura crítica de estudios Title: Methods in Qualitative Research: Triangulation. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, *XXXIV*, 119–124.
- Oradi, J., Asiaei, K., & Rezaee, Z. (2020). CEO financial background and internal control weaknesses. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 119–140. https://doi.org/10.1111/CORG.12305
- Ordinola Hurtado, R. I. (2020). Incidencia del Órgano de Control Institucional en la Municipalidad Provincial del Santa Chimbote [Tesis Maestria Universidad San Pedro. Perú]. In *Universidad San Pedro*. http://repositorio.usanpedro.edu.pe//handle/USANPEDRO/14658
- Orlikowski, W. J. (2009). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, *34*(1), 125–141. https://doi.org/10.1093/CJE/BEP058
- Pardede, E., PEPRAH, W. K., & Antwi-Yamoah, P. B. (2019). The Influence of Organizational Culture on Planning as Perceived by Employees in The Hospital. *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, 7(1), 1030–1043. https://doi.org/10.35974/isc.v7i1.950
- Pimienta, J. H., & De-la-Orden, A. (2016). *Metodología de la investigación* (P. Educación (ed.); 3r edicion). Editorial Pearson Educación.
- Quinaluisa-Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(2073–6061), 268–283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ramos Moran, I. Y., & Tapia Muñoz, S. C. (2017). *Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa Unitel S.A. del periodo 2015- 2016* [Tesis Maestria Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Ecuador]. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24189
- Ricoy, L. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista Do Centro de Educação*, 31(0101–9031), 11–22. https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf.

- Salazar Catalán, L. K. (2014). El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy. [Tesis Maestria Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú]. In *Pontificia Universidad Católica del Perú.* https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5543
- Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2017). Apuntes de la participación ciudadana, modelos y herramientas para su gestión. *Revista Reflexiones*, *96*(2), 83–92. https://doi.org/10.15517/RR.V96I2.32083
- Segura-Calero, S. (2019). Marco conceptual y componentes clave para el seguimiento y evaluación en la ordenación del territorio. *TERRA. Revista de Desarrollo Local*, *5*(5), 83–104. https://doi.org/10.7203/TERRA.5.14526
- Smits, M., & Hulstijn, J. (2020). Blockchain Applications and Institutional Trust. *Frontiers in Blockchain*, 3, 5. https://doi.org/10.3389/FBLOC.2020.00005/PDF
- Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutiérrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas. *593 Digital Publisher CEIT, ISSN-e 2588-0705, Vol. 5, Nº. Extra 6-1, 2020, Págs. 194-205, 5*(6), 194–205. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897661&info=resumen&idio ma=ENG
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2018). A Quantitative Assessment of Organizational Capacity and Organizational Life Stages in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, *32*(3), 295–313. https://doi.org/10.1123/JSM.2017-0244
- Velasquez Villasante, D. D. (2018). El control interno y su influencia en el proceso de ejecución presupuestal de la municipalidad provincial de Huancané periodo 2016 [Tesis Universidad Privada San Carlos, Perú]. In *Universidad Privada San Carlos*. http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/4418
- Villanueva Espinoza, S. E. (2018). Influencia del control interno en la gestión financiera de la empresa Biozyme Diagnostics E.I.R.L.,2016 [Tesis-Universidad San Pedro, Perú]. In *Universidad San Pedro*. http://repositorio.usanpedro.edu.pe//handle/USANPEDRO/9352

- Viñas, J. (2017). El control interno en la administración local [Tesis Doctoral Universidad de Málaga, España]. https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/14927
- Volosovych, S., & Baraniuk, Y. (2019). State financial control in terms of digitalization of the institutional environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, *5*(4), 82–91. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-82-91
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461–484. https://doi.org/10.1007/S11266-012-9272-210.1007/S11266-012-9272-2
- Ya, C., Huawei, L., & Lijia, J. (2018). The Effect of Internal Control Information Disclosure on Institutional Investor's Share Proportion (No. 5ta). https://doi.org/10.25236/icfil.2019.016
- Yuca Martínez, R. (2017). La programación presupuestal y su relación con la ejecución financiera de la dirección regional agricultura de Madre de Dios año 2016. [Tesis Universidad Andina del Cusco, Perú]. In *Universidad Andina del Cusco*. http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/1103

Anexos

Anexo 01.- Matriz de Consistencia

TÍTULO: Análisis del sistema de control interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021

	7A TRIGOSO

AUTORA: EVELYN MENDOZA TRIGOSO						
PROBLEMA	OBJET	IVOS		ELEMENTOS DE INVESTIGACION		
Problemas	Objetivos		Sistema de Control Interno y Procesos de Planificación Financiera			
Problema general ¿Cómo es el sistema de control interno y los	Objetivo General Analizar el sistema de contro	ol interno y los procesos de	Categorías	Sub Categorías		
procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?	planificación financiera en Ministerio de Educación, 2021			- Control Preventivo		
Problemas específicos	Objetivos específicos		Sistema de Control Interno	- Control Concurrente		
¿Cómo se realizan las acciones de control interno en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?	Analizar las acciones de cor adscrita al Ministerio de Educa			- Control de Retroalimentación		
			Procesos de Planificación Financiera	Presupuesto InstitucionalEjecución Presupuestal		
¿Cómo se realizan los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?	Analizar los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021					
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACIÓN Y MUESTRA	ELEMENTOS DE INVESTIGACION	ANÁLISIS DE DATOS			

ENFO	DQUE:	POBLACIÓN: Funcionarios de la entidad adscrita al	TÉCNICAS: Entrevista	Análisis de las entrevistas Codificación de las entrevistas realizadas
TIPO	Cualitativo	Ministerio de Educación MUESTRA:	semiestructurada Instrumento: Guía de entrevista	Triangulación de la Entrevista.
	Orientado a la Comprensión del Problema	el Jefe de la Unidad de Administración Financiera, el Jefe de Presupuesto, el Contador, un Especialista	Observación Instrumento: Guía de observación	
DISE	ÑO: Fenomenológico Hermenéutico	de Control Previo, un Especialista Administrativo I, un Especialista de contabilidad financiera, un	Análisis Documental Instrumento: Ficha de Análisis Documental	
		Asistente Administrativo I	ÁMBITO DE APLICACIÓN: Una Entidad adscrita al Ministerio de Educación	

Anexo 02.- Matriz de Categorización

Ambiente temático	Problema de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Sub-Categoría	Р	reguntas al experto		Informantes		Fuente
Entidad adscrita al Ministerio de Educación	¿Cómo es el sistema de control Interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021?.	Analizar el sistema de control Interno y los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021	Analizar las acciones de control Interno en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021	Sistema de Control Interno	Control Concurrente Control de Retroalimentación	 2. 4. 6. 	¿Cuáles son las acciones de control preventivo en el sistema de control Interno implementados en la entidad? ¿Considera usted que son eficientes las acciones de control preventivo implementados? ¿Qué estrategias recomienda o sugiere? ¿Cuáles son las acciones de control concurrente en el sistema de control Interno implementados en la entidad? ¿Son eficientes las acciones de control concurrente implementados? ¿Por qué? ¿Cuáles son las acciones de control de retroalimentación en el sistema de control Interno implementados en la entidad? ¿Son eficientes las acciones de control de retroalimentación en el sistema de control Interno implementados en la entidad? ¿Son eficientes las acciones de control de retroalimentación implementados? ¿Por qué?	a) b) c) d) e) f)	Jefe de la Unidad de Administración Financiera. Jefe de Presupuesto. Contador. Especialista de Control Previo. Especialista Administrativo I. Especialista de contabilidad financiera. Asistente Administrativo I	a) b) c)	Acciones de Control interno Presupuesto Anual Informe de ejecución de presupuesto.
			Analizar los procesos de planificación financiera en una entidad adscrita al Ministerio de Educación, 2021	Procesos de Planificación Financiera	Presupuesto Institucional Ejecución Presupuestal	7. 8. 9.	¿Cómo se realiza la planificación del presupuesto institucional? ¿Cuáles son las dificultades presentadas en la identificación de las actividades consideradas en el presupuesto institucional? ¿Cuáles son las medidas de control implementadas en la				

_				, ., .	
				ejecución de presupuesto	
				institucional?	
			10	0. ¿Cómo se podría mejorar la	
				supervisión de la ejecución	
				del presupuesto en favor la	
				organización?	

Anexo 03.- Reducción de datos y generación de categorías

Categoría 1: Sistema de Control Interno

Entrevistado	Categoría	Subcategoría	Pr	egunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
						(Resumen)	
Jefe de la	Categoría 1:	Subcategoría	1.	¿Cuáles son	Dentro de las acciones de	Documentos de gestión, el	DG_ROF_PP_
Unidad de	Sistema de	1: Control		las acciones	prevención y monitoreo	Reglamento de Organización y	RI_DF
Administración	Control	Preventivo		de control	implementadas en la entidad,	Funciones (ROF), políticas y	
Financiera (E1)	Interno			preventivo en	tenemos básicamente, los	procedimientos, reportes e	
				el sistema de	documentos de gestión, el	indicadores, diagramas de	
				control Interno	Reglamento de Organización y	flujos, y directivas internas.	
				implementados	Funciones (ROF), políticas y		
				en la entidad?	procedimientos, reportes e		
					indicadores, diagramas de flujos,		
					y directivas internas.		
			2.	¿Considera	Considero que sí, son eficientes	Son eficientes, porque los	SE_DG_ROF_
				usted que son	las acciones de control	documentos de gestión, el	PC_DI_CE_M
				eficientes las	preventivas implementadas,	ROF, las políticas contables, las directivas internas se	_PL_MCI_SNI
				acciones de	porque en base a ellas nos	cumplen en la entidad y	
				control	conducimos, los documentos de	marcan los procedimientos y lineamientos para llevar el	
				preventivo	gestión, el ROF que nos indica	monitoreo del control interno y	
				implementado?	cuales son nuestras funciones,	seguimiento de estas normas	
				¿Qué	las políticas contables, que	internas.	
				estrategias	están normadas por la Dirección		
				recomienda o	General de contabilidad y la		
				sugiere?	Dirección General del Tesoro		
					Público, y las directivas internas		

	T	1		1 1 (: : :		1
				que se cumplen en la entidad,		
				nos dan los procedimientos y		
				lineamientos para llevar una		
				buena acción y parte del		
				monitoreo del control interno. En		
				ese sentido, vamos haciendo		
				seguimiento al cumplimiento de		
				estas normas internas que		
				tenemos en la entidad.		
	Subcategoría	3.	¿Cuáles son	Considero que son, el Plan	El Plan estratégico (PEI), el	PEI_POI_PIA_
	2: Control	٥.	las acciones	estratégico (PEI), el Plan	Plan Operativo Institucional	MO
				, , ,	·	IVIO
	Concurrente		de control	Operativo Institucional (POI)I, El	(POI)I, El Plan Institucional de	
			concurrente en	Plan Institucional de Apertura	Apertura (PIA), el Plan Anual	
			el sistema de	(PIA), el Plan Anual de	de Contrataciones (PAC), son	
			control Interno	Contrataciones (PAC), son	monitoreos oportunos,	
			implementados	monitoreos oportunos,		
			en la entidad?			
		4.	¿Son	Considero que sí son eficientes	Sí, son controles de monitoreo	SI_SCO_C_S
			eficientes las	porque son controles de	oportuno, que cumplen, existe	_MTA_LPA
			acciones de	monitoreo oportuno, que vamos	un seguimiento, mensual,	
			control	cumpliendo, y que nos hacen	trimestral, anualmente y a las	
			concurrente	seguimiento mensual, trimestral	labores de los progresos de	
			implementados	y anualmente. Asimismo, son	cada área.	
			? ¿Por qué?	eficientes porque son		
				seguimientos a las labores de		
				los progresos de cada área.		

		Subcategoría	5.	¿Cuáles son	Considero que son las	Las capacitaciones, que	CP_C_IGE_R
		3: Control de		las acciones	capacitaciones impartidas dentro	contribuyen a incrementar el	_RME
		Retroalimenta		de control de	de la entidad, las cuales	grado de eficiencia del	
		ción		retroalimentaci	contribuyen a incrementar el	personal y la revisión de los	
				ón en el	grado de eficiencia del personal.	reportes e informes mensuales	
				sistema de	Otras acciones son la revisión	de eficiencia.	
				control Interno	de los reportes e informes		
				implementados	mensuales de eficiencia que nos		
				en la entidad?	sirven para la retroalimentación		
					de nuestras falencias.		
			6.	¿Son	Sí son eficientes, porque	Sí, enriquecen los	SI_ECP_MD_
				eficientes las	enriquecen los conocimientos	conocimientos del personal, y	FCD
				acciones de	del personal de la entidad, y	permiten un mejor	
				control de	permiten un mejor	desenvolvimiento de sus	
				retroalimentaci	desenvolvimiento de sus	funciones y competencias en	
				ón	funciones y competencias en las	las labores diarias.	
				implementados	labores diarias.		
				? ¿Por qué?			
Jefe de	Categoría 1:	Subcategoría	1.	¿Cuáles son	Laboro en la Unidad de	Las acciones dentro de mi	ADR_COI_A_
Presupuesto	Sistema de	1: Control		las acciones	Presupuesto, órgano que está a	competencia son, asegurar la	AU_E_MCG_
(E2)	Control	Preventivo		de control	cargo de toda la administración	dotación de recursos, para el	Р
	Interno			preventivo en	del presupuesto institucional,	cumplimiento de los objetivos	
				el sistema de	nuestro ámbito de acción	institucionales y efectuar un	
				control Interno	definitivamente está en todo lo	control de la ejecución y	
				implementados	que es el aseguramiento de los	seguimiento de las mismas.	
				en la entidad?	recursos para el cumplimiento	En el área de Presupuesto	
					de los objetivos institucionales.	hacemos un acompañamiento	
					Todo el proceso de ejecución del	a las áreas usuarias, a fin de	

presup	ouesto, todas las e	establecer los mecanismos de	
activid	ades relacionadas que c	control en la ejecución del	
coady	uvan para el cumplimiento g	gasto, según lo planificado	
de los	objetivos de la institución,		
se mai	nejan de acuerdo a los		
sistem	as que establece la		
misma	ley de presupuesto, los		
reglam	entos y directivas		
emitida	as por el órgano rector que		
es el N	finisterio de Economía y		
Finanz	as. En el interin de este		
proces	o de ejecución, en		
alguna	s intervenciones que		
hemos	tenido, por ejemplo		
cuando	o contratamos un servicio,		
el cual	está sujeto a un proceso		
de ado	uisición de acuerdo a las		
norma	s de la ley de		
contra	taciones del estado, (que		
es otro	sistema que tiene a		
cargo	a Unidad de		
Abaste	ecimiento), se realiza un		
requer	imiento, si es que el		
comité	ve por conveniente la		
interve	nción de los órganos de		
control	, entonces ofician al		
órgand	de control y le remiten		
toda la	documentación del		

servicio, que como área usuaria	
se solicita, por lo cual la	
intervención del órgano de	
control es como observador para	
ver si los procedimientos que se	
están llevando a cabo son los	
correctos, es como un control	
preventivo, en el caso que ellos	
observan algún problema que no	
está de acuerdo a la norma o	
alguna observación que puedan	
tener, inmediatamente lo	
manifiestan mediante un	
informe. Esta es la intervención	
del control previo antes de que	
se dé la adjudicación del	
proceso y si existiera un	
problema, corregir y evitar	
problemas posteriores. Esta es	
una acción importante, nos	
ayuda a todas las áreas para	
que las cosas este mejor hechas	
y alineadas dentro de la misma	
norma.	
En el área de Presupuesto	
hacemos un acompañamiento a	
las áreas usuarias, a fin de	

		establecer los mecanismos de		
		control en la ejecución del gasto,		
		según lo planificado		
2.	¿Considera	El sistema de control interno	El sistema de control Interno	SCI_NV_DL_A
	usted que son	tiene su propia normatividad y	tiene su propia normatividad,	_E_CP_CN
	eficientes las	eso está establecido por la	directivas y leyes. Es	
	acciones de	contraloría general de la	adecuado ya que la entidad	
	control	república, entre sus normas,	capacita al personal y vela por	
	preventivo	directivas y leyes, de igual forma	el cumplimiento normativo.	
	implementados	ellos se ciñen a la norma, y		
	? ¿Por qué?	tampoco sobrepasan las		
	estrategias	intervenciones que tienen, es		
	recomienda o	diferente a un control posterior		
	sugiere?	que la acción ya sobre algo que		
		ya está determinado, algo hecho		
		o concluido, y si ese proceso		
		tiene algún problema las		
		consecuencias son diferentes		
		inclusive para los funcionarios		
		que ejecutaron o firmaron la		
		documentación, es totalmente		
		diferente, hay una sanción, en		
		cambio cuando es preventiva o		
		acción concurrente lo corriges		
		en el camino y evitas ese		
		problema que puede haber		
		cuando el proceso ya está		

				culminado. Considero que	
				también es adecuado porque la	
				entidad capacita al personal y	
				vela por el cumplimiento	
				normativo.	
Sub	categoría	3.	¿Cuáles las		
	Control		acciones de		
	ncurrente		control		
			concurrente en		
			el sistema de		
			control Interno		
			implementados		
			en la entidad?		
	-	4.	¿Son		
		٦.	eficientes las		
			acciones de		
			control		
			concurrente		
			implementados		
			? ¿Por qué?		
	_	5.	¿Cuáles las		
	Control de		acciones de		
Retr	roalimenta		control de		
ción	1		retroalimentaci		
			ón en el		
			sistema de		
			control Interno		

6. ¿Son eficientes las acciones de control de retroalimentacio ón implementados ? ¿Por qué? 2. Categoría 1: Subcategoría Sistema de Control Interno Control I					implementados			
eficientes las acciones de control de retroalimentación implementados ? ¿Por qué? Contador (E3) Categoría 1: Subcategoría Sistema de Control Interno Interno Control Preventivo Interno Control Interno Interno Control Intern					en la entidad?			
acciones de control de retroalimentacio ón implementados ? ¿Por qué? Contador (E3) Categoría 1: Subcategoría 1: Control las acciones de control interno Sistema de Control Interno Interno Categoría 1: Subcategoría 1: Control las acciones de control interno que han sido implementadas en la entidad son variados, la documentación de ingreso o preventivo en el sistema de control Interno implementados en la entidad? Las acciones de control interno que han sido implementadas en la documentación de ingreso o gasto y elaboración de control en el sistema de control Interno implementados en la entidad? Las acciones de control interno que han sido implementadas en la documentación de ingreso o CP_CRAC_EA C_CGB_CAU_C C_CP_EP_AP_G directivas. De carácter contable, en el caso de carácter operativos de controles internos operativos se hacen acciones de control análisis de cuentas, elaboración de análisis de cuentas, elaboración de conciliaciones bancarias, conciliación con distintas áreas usuarias, conciliación de saldos con clientes y				6.	_			
Contador (E3) Categoría 1: Subcategoría 1: ¿Cuáles son las acciones de control interno Control Interno Intern								
retroalimentación implementados ? ¿Por qué? Contador (E3) Categoría 1: Subcategoría 1: Control Sistema de Control Interno Interno Control Preventivo Interno Control Control Interno Control Co								
Contador (E3) Categoría 1: Sistema de Control Interno Control Interno Control Contr					control de			
implementados ? ¿Por qué? Contador (E3) Categoría 1: Subcategoría 1: Control Sistema de Control Interno Inte					retroalimentaci			
Contador (E3) Categoría 1: Sistema de Control Interno Control Interno Control Interno Control Control Interno Control Con					ón			
Categoría 1: Sistema de Control Interno Categoría 1: Sistema de Control Interno Control Interno Categoría 1: Sistema de Control Interno Intern					implementados			
Sistema de Control Preventivo Preventivo Preventivo Preventivo en la entidad son variados, principalmente son controles el sistema de control Interno preventivo en el sistema de control implementados en la entidad? Preventivo en el sistema de control preventivo en el sistema de control internos de carácter contable, en el caso de control elaboración de análisis de cuentas, elaboración de cualquier operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, saldos con clientes y					? ¿Por qué?			
Control Interno Preventivo de control preventivo en el sistema de control Interno la entidad son variados, principalmente son controles directivas. De carácter contable, en el caso de control en implementados en la entidad? Preventivo en el sistema de control Interno implementados en la entidad? Compresso o gasto y elaboración de directivas. De carácter contable, existe la revisión de análisis de cuentas, elaboración de cuentas, elaboración de conciliaciones bancarias, conciliación con distintas de saldos con clientes y	Contador (E3)	Categoría 1:	Subcategoría	1.	¿Cuáles son	Las acciones de control interno	De carácter operativo, se	CO_RDIG_ED
Interno preventivo en el sistema de control Interno implementados en la entidad? preventivo en el sistema de control Interno implementados en la entidad? preventivo en el sistema de control sinternos de carácter operativo y de carácter contable, en el caso de controles internos operativos en la entidad? se hacen acciones de control previo a través de la revisión de la documentación de cualquier operación de ingreso o gasto, o la elaboración de di ingreso como de gastos, la elaboración de gasto y elaboración de contable, existe la revisión de análisis de cuentas, elaboración de cuentas, elaboración de cuentas, elaboración de conciliacion con distintas áreas usuarias, conciliación de saldos con clientes y		Sistema de	1: Control		las acciones	que han sido implementadas en	hacen acciones de revisión de	_CC_RAC_EA
el sistema de control Interno de carácter operativo y directivas. De carácter contable, en el caso de controles internos operativos en la entidad? by the control operativo y de carácter contable, en el caso de controles internos operativos se hacen acciones de control previo a través de la revisión de la documentación de cualquier operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, en la entidad? by the carácter operativo y directivas. De carácter contable, existe la revisión de análisis de cuentas, elaboración de cuentas, elaboración de conciliaciones bancarias, conciliación con distintas áreas usuarias, conciliación de saldos con clientes y		Control	Preventivo		de control	la entidad son variados,	la documentación de ingreso o	C_CB_CAU_C
control Interno implementados en la entidad? de carácter contable, en el caso de controles internos operativos en la entidad? se hacen acciones de control previo a través de la revisión de la documentación de cualquier operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de carácter contable, en el caso contable, existe la revisión de análisis de cuentas, elaboración de cuentas, elaboración de conciliaciones bancarias, conciliación con distintas áreas usuarias, conciliación de saldos con clientes y		Interno			preventivo en	principalmente son controles	gasto y elaboración de	CP_EP_AP_G
implementados en la entidad? de controles internos operativos se hacen acciones de control previo a través de la revisión de la documentación de cualquier operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, análisis de cuentas, elaboración de cuenta					el sistema de	internos de carácter operativo y	directivas. De carácter	DA_CT_EGP
en la entidad? se hacen acciones de control previo a través de la revisión de la documentación de cualquier operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, se hacen acciones de control elaboración de análisis de cuentas, elaboración de conciliaciones bancarias, conciliación con distintas áreas usuarias, conciliación de saldos con clientes y					control Interno	de carácter contable, en el caso	contable, existe la revisión de	
previo a través de la revisión de la documentación de cualquier conciliaciones bancarias, conciliación con distintas la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, saldos con clientes y					implementados	de controles internos operativos	análisis de cuentas,	
la documentación de cualquier conciliaciones bancarias, operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, saldos con clientes y					en la entidad?	se hacen acciones de control	elaboración de análisis de	
operación de ingreso o gasto, o la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, conciliación con distintas áreas usuarias, conciliación de saldos con clientes y						previo a través de la revisión de	cuentas, elaboración de	
la elaboración de directivas tanto de ingresos como de gastos, saldos con clientes y						la documentación de cualquier	conciliaciones bancarias,	
de ingresos como de gastos, saldos con clientes y						operación de ingreso o gasto, o	conciliación con distintas	
						la elaboración de directivas tanto	áreas usuarias, conciliación de	
como por ejemplo directiva de proveedores. En torno a la						de ingresos como de gastos,	saldos con clientes y	
						como por ejemplo directiva de	proveedores. En torno a la	
ejecución presupuestaria ejecución presupuestal se						ejecución presupuestaria	ejecución presupuestal se	
directivas, de elaboración de hace siempre acciones de						directivas, de elaboración de	hace siempre acciones de	
viáticos, directivas de Caja Chica planificación de lo que se va a						viáticos, directivas de Caja Chica	planificación de lo que se va a	
o directivas, por ejemplo para el gastar, por cada área usuaria						o directivas, por ejemplo para el	gastar, por cada área usuaria	

		control de bienes de almacén o	durante todo el año y de	
		bienes patrimoniales. Eso es en	manera trimestral se va	
		el caso de directivas para	llevando el control de la	
		cualquier tipo de actividades	ejecución de los gastos que	
		operativas de control interno.	inicialmente se han	
		Ahora para acciones de control	proyectado.	
		interno de tipo contable tenemos	p ,	
		la revisión de análisis de cuenta,		
		elaboración del análisis de		
		cuenta, elaboración de		
		conciliaciones bancarias,		
		conciliación con distintas áreas		
		usuarias, conciliación de saldos		
		con clientes y proveedores y		
		actividades relacionadas afines.		
		En torno a la ejecución		
		presupuestal de manera		
		preventiva se hace siempre		
		acciones de planificación en		
		cuanto a recopilación de		
		información de cuánto es lo que		
		se va a gastar, por cada área		
		usuario durante todo el año y de		
		-		
		manera trimestral se va llevando		
		el control de la ejecución de los		
		gastos que inicialmente se han		
		proyectado realizar pero		
		básicamente es un control		

			concurrente en	ingresos y de gastos,	cartillas para unificar criterios	
	Concurrente		control	revisión de la documentación de	gastos, implementándose	
	2: Control		acciones de	prácticas relacionadas con la	documentación de ingresos y	G.
	Subcategoría	3.	•	Se viene realizando una serie de	Se realiza revisión de la	RDIG_SDI_R
			0 (1 1	últimos 3 años		DD10 0D1 5
				financieros también de los		
				razonable de los estados		
				informe de presentación		
				nivel contable tenemos un	también de los últimos 3 años	
				los controles implementados a	los estados financieros	
				de ingresos, y con respecto a	de presentación razonable de	
				un 150% en cuanto ejecución	contable tenemos un informe	
			sugiere?	a ejecución de gastos, más de	respecto a los controles a nivel	
			recomienda o	ejecución de un 95% en cuanto	ejecución de ingresos, y con	
			estrategias	en los 3 últimos años una	más de un 150% en cuanto	
			? ¿Qué	presupuestal llevamos a obtener	cuanto a ejecución de gastos,	
			implementados	ya que en el aspecto	ejecución de un 95% en	
			preventivo	obteniendo un resultado óptimo,	últimos años existe una	
			control	presupuestales se vienen	resultado óptimo, En los 3	
			acciones de	como contables comparativos y	presupuestales tienen un	
			eficientes las	que se vienen llevando, tanto	comparativos y	
			usted que son	entidad las acciones de control	preventivo, como contables	0
		2.	¿Considera	Bien, hasta la fecha en nuestra	Las acciones de control	ACP_CCP_R
				octubre noviembre y diciembre.		
				meses de Iniciando el año		
				ya mensual en los últimos tres		
				ejecutando y también un control		
				trimestral de todo lo que van		

						
			el sistema de	implementándose cartillas de	al momento de hacer control	
			control Interno	documentación que se tiene que	previo. De acuerdo a las	
			implementados	revisar por cada trabajador de	directivas internas se hace	
			en la entidad?	control previo, con la finalidad de	revisión de cada gasto,	
				evitar el uso de criterios	llámese gastos de compras	
				personalizados al momento de la	menores a 8 uits, compras	
				revisión de cada expediente,	directas, contratos de	
				sumado a que contamos con	selección.	
				directivas internas para la		
				revisión de cada gasto, llámese		
				gastos de compras menores a 8		
				uits, compras directas, contratos		
				de selección y temas afines en		
				cuanto a los gastos.		
		4.	¿Son	Sí, el período de revisión de la	Son eficientes, ya que el plazo	SE_PA_PP_R
			eficientes las	información del control	de atención de pago a	EG_PC
			acciones de	concurrente de gastos se hace	proveedores, se hace en	
			control	en un plazo máximo de 48 horas	menos de 48 horas, según los	
			concurrente	en base a los procedimientos de	procedimientos de control, y	
			implementados	control que hemos	porque refleja una ejecución	
			? ¿Por qué?	implementado y son eficientes,	de gastos oportuna en el	
				primero, por el plazo atención al	período que corresponde.	
				pago a proveedores qué se hace		
				menos de 48 horas y segundo		
				porque refleja una ejecución de		
				gastos oportuna en el período		
				que corresponde.		
1	I					

Subcategoría	5.	¿Cuáles son	Las acciones de	Son las capacitaciones a todo	CP_TCI_NCI_
3: Control de		las acciones	retroalimentación que se vienen	el personal, en temas de	NA_SPT_EEF
Retroalimenta		de control de	implementando actualmente	control interno, normas de	
ción		retroalimentaci	consisten en una serie de	control interno, normas de	
		ón en el	acciones de capacitación a todo	auditoría, sistema de	
		sistema de	el personal de la unidad , ya sea	planeamiento tributario, y	
		control Interno	control previo tesorería o	elaboración de estados	
		implementados	contabilidad, en distintos temas	financieros.	
		en la entidad?	de control, tales como control		
			interno, normas de control		
			interno, normas de auditoría,		
			sistema de planeamiento		
			tributario, y elaboración de		
			estados financieros,		
			conocimientos que nos sirven		
			para retroalimentar o sirven de		
			soporte para poder revisar el		
			control previo y ejecutar el		
			control previo mensual en		
			nuestra entidad		
	6.	¿Son	Si las considero eficientes, por el	Son eficientes, por el grado de	SE_GE_EGM
		eficientes las	grado de efectividad qué tienen	efectividad qué tienen al	_APP_RCI_A
		acciones de	al momento de mostrar la	momento de mostrar la	DC
		control de	ejecución de gastos mensual o	ejecución de gastos mensual o	
		retroalimentaci	al momento de atender el pago a	al momento de atender el	
		ón	proveedores, y al momento de	pago a proveedores, y al	
		implementados	satisfacer cualquier	momento de satisfacer	
		? ¿Por qué?	requerimiento de control interno	cualquier requerimiento de	

					o auditoría de cumplimiento que	control interno o auditoría de	
					justamente se dan de manera	cumplimiento.	
					anual a estas operaciones, no		
					teniendo observaciones al		
					respecto.		
Especialista de	Categoría 1:	Subcategoría	1.	¿Cuáles son	Las acciones de carácter	Son las directivas y la	D_AD_GM_CJ
Control Previo	Sistema de	1: Control		las acciones	preventivo que se han	actualización de estas. La	C_V_EI_TAP_
(E4)	Control	Preventivo		de control	implementado, son las directivas	entidad cuenta con directivas	RPA_DEE
	Interno			preventivo en	y la actualización de estas. Hoy	para gastos menores de 8uits,	
				el sistema de	en día, la entidad cuenta con	para el control de Caja Chica,	
				control Interno	directivas para gastos menores	para viáticos, encargos	
				implementados	de 8uits, para el control de Caja	internos, entre otras. Todas	
				en la entidad?	Chica, para viáticos, encargos	estas acciones preventivas	
					internos, entre otras. Todas	también son realizadas por el	
					estas acciones preventivas	personal de las todas áreas en	
					también son realizadas por el	las diferentes etapas de	
					personal de las todas áreas en	ejecución.	
					las diferentes etapas de		
					ejecución.		
			2.	¿Considera	Eficientes hasta el momento	Son eficientes hasta el	SE_EM
				usted que son	creo que lo son, porque los	momento, porque los errores	
				eficientes las	errores son mínimos.	son mínimos.	
				acciones de			
				control			
				preventivo			
				implementados			
				? ¿Qué			
				estrategias			

		recomienda o sugiere?			
Subcategoría	3.	¿Cuáles las	Las acciones de control	Son la revisión de la	RD_NV_CC_C
2: Control		acciones de	concurrente, se realizan, por	documentación se encuentre	PE
Concurrente		control	ejemplo, al momento de hacer	acorde a la normatividad	
		concurrente en	un pago, las áreas involucradas	vigente. El control	
		el sistema de	en este proceso, revisan que la	concurrente, permite concluir	
		control Interno	documentación se encuentre	los procesos en forma exitosa.	
		implementados	acorde a la normatividad		
		en la entidad?	vigente, antes de derivar a otra		
			oficina. Preciso que este tipo de		
			control concurrente bien		
			aplicado, permite concluir los		
			procesos en forma exitosa.		
	4.	¿Son	Si son eficientes ya que son	Son eficientes, ya que son	SE_IA_CI
		eficientes las	instrumentos de apoyo para el	instrumentos de apoyo para el	
		acciones de	control interno.	control interno.	
		control			
		concurrente			
		implementados			
		? ¿Por qué?			
Subcategoría	5.	¿Cuáles las	Se vienen dando acciones de	Capacitación al personal, en	CP_RD_I_NT_
3: Control de		acciones de	capacitación al personal, para	cuanto a la revisión de la	Α
Retroalimenta		control de	evitar errores, en cuanto a la	documentación, o	
ción		retroalimentaci	revisión de la documentación, o	interpretación de las normas	
		ón en el	interpretación de las normas	tributarias, de auditoría, entre	
		sistema de	tributarias, de auditoría, entre	otros.	
		control Interno	otros.		

				implementados			
				en la entidad?			
			6.	·	Sí son eficientes, debido a que	Son eficientes, debido a que	SE_C_BAE_I
				eficientes las	las capacitaciones sirven de	las capacitaciones sirven de	0
				acciones de	base, para la atención de todos	base, para la atención de	
				control de	los expedientes o documentos	todos los expedientes o	
				retroalimentaci	en forma idónea y oportuna.	documentos en forma idónea y	
				ón		oportuna.	
				implementados			
				? ¿Por qué?			
Especialista	Categoría 1:	Subcategoría	1.	¿Cuáles son	Bueno la entidad despide una	Realizar, arqueos de caja	ACC_ACF_CR
Administrativo I	Sistema de	1: Control		las acciones	serie de actividades de control	chica, arqueos de cartas	C_ED_DFCC_
(E5)	Control	Preventivo		de control	preventivo no, que contribuyen	fianzas, conciliaciones de	DDDT_DRC_
	Interno			preventivo en	a mitigar estos riesgos, tales	registros contables,	DEI_DOCRV
				el sistema de	como por ejemplo, realizar	conciliaciones bancarias.	
				control Interno	arqueos de caja chica, arqueos	Elaboración de Directivas,	
				implementados	de cartas fianzas, realizar	tales como, la directiva de	
				en la entidad?	conciliaciones de registros	fondos de caja Chica, directiva	
					contables, realizar conciliaciones	de devolución de derecho de	
					bancarias que se generan en	trámites, directiva de rendición	
					forma mensual, adicionalmente	de cuentas, directiva de	
					considero también como	encargos de internos y la	
					acciones de control, la	directiva para el otorgamiento,	
					elaboración de directivas que	control y rendición de viáticos.	
					son manuales que registran		
					estás actividades y tareas,		
					dentro de la cuales puedo		
					mencionar, a la directiva de		

	1		fondos do sojo Chica directiva		
			fondos de caja Chica, directiva		
			de devolución de derecho de		
			trámites, directiva de rendición		
			de cuentas, directiva de		
			encargos de internos y también		
			la directivas para el		
			otorgamiento, control y rendición		
			de viáticos.		
	2.	¿Considera	Sí, considero que son eficientes	Son eficientes ya que se viene	SE_APC_S_E
		usted que son	ya que se viene cumpliendo con	cumpliendo con estas	_MGP_PDOT
		eficientes las	estas acciones preventivas,	acciones preventivas,	_LE
		acciones de	actualizando las directivas antes	actualizando las directivas.	
		control	mencionadas a las disposiciones	Sugiero se pueda elaborar un	
		preventivo	materia de las tareas a ejecutar.	manual de gestión de	
		implementados	Puedo sugerir que se puede	procesos en la presentación	
		?¿Qué	elaborar un manual de gestión	de las declaraciones y	
		estrategias	de procesos en la presentación	obligaciones tributarias y	
		recomienda o	de las declaraciones y	registros electrónicos.	
		sugiere?	obligaciones tributarias y		
			registros electrónicos, sí bien es		
			cierto está en una etapa inicial,		
			se debe continuar en todo caso,		
			a fin de que se implemente el		
			manual de procesos, con el		
			objetivo de presentar		
			oportunamente estas		
			obligaciones a la Sunat.		
			J		

Subcategoría	3.	¿Cuáles las	He observado que se realiza	Se realiza arqueos de Caja	ACC_CB_ACF
2: Control		acciones de	arqueos de Caja Chica,	Chica, Conciliaciones	_ECA_PA
Concurrente		control	Conciliaciones bancarias,	bancarias, arqueos de cartas	
		concurrente en	arqueos de cartas fianzas y	fianzas y todas estas acciones	
		el sistema de	todas estas acciones han sido	han sido de manera óptima ya	
		control Interno	de manera óptima ya que la	que la entidad cumple todas	
		implementados	entidad cumple todas estas	estas actividades de acuerdo	
		en la entidad?	actividades de acuerdo a su plan	a su plan de acción	
			de acción		
	4.	¿Son	Sí, son eficientes porque se	Son eficientes porque se	SE_C_PA_SC
		eficientes las	vienen cumpliendo de manera	vienen cumpliendo de manera	1
		acciones de	óptima conforme a su plan de	óptima conforme a su plan de	
		control	acción a lo que previamente está	acción a lo que previamente	
		concurrente	delimitado en su sistema de	está delimitado en su sistema	
		implementados	control interno.	de control interno.	
		? ¿Por qué?			
Subcategoría	5.	¿Cuáles son	Las acciones de	Las capacitaciones que se	C_ET_CP_C_
3: Control de		las acciones	retroalimentación están	viene dando a los	T_CI_A
Retroalimenta		de control de	determinadas por las	especialistas de tesorería,	
ción		retroalimentaci	capacitaciones que se viene	control previo y contabilidad,	
		ón en el	dando a los especialistas de	en tributación, control interno y	
		sistema de	tesorería, control previo y	auditoria.	
		control Interno	contabilidad, en tributación,		
		implementados	control interno y auditoria.		
		en la entidad?			
	6.	¿Son	Sí, considero porque estas	Son eficientes, se vienen	SE_CFO_R_R
		eficientes las	acciones se vienen cumpliendo	cumpliendo en forma óptima y	Α
		acciones de	en forma óptima y esto se refleja	esto se refleja en los reportes	
	1		1		1

retroalimentaci ese sentido no habido no habido observaciones que observaciones que mencionar. implementados ? ¿Por qué?	
implementados ? ¿Por qué?	
? ¿Por qué?	
Financialista de Cotanario de C	
Especialista de Categoría 1: Subcategoría 1. ¿Cuáles son El control preventivo lo hace un Las directivas que las propone [DPCA_RE_AE
Contabilidad Sistema de 1: Control las acciones personal en específico cada área o en otros casos a _	_M_DECP
Financiera (E6)) Control Preventivo de control designado por la entidad, sin recomendación de las	
Interno preventivo en embargo, cada persona realiza auditorías externas.	
el sistema de un control previo en las Mayormente se realiza	
control Interno diferentes etapas de la ejecución directivas específicas para	
implementados de sus actividades. Bueno, cada proceso.	
en la entidad? comentar como acciones de	
control las directivas que las	
propone cada área o en otros	
casos a recomendación de las	
auditorías externas (que vienen	
designadas por la contraloría),	
que determinan, cuáles son los	
puntos débiles, sobre eso,	
bueno armas las directivas de	
control interno, sabiendo que ya	
existe una norma general, pero	
mayormente haces directivas	
específicas para cada proceso.	

		2.	¿Considera	Si son eficientes, porque la	Son eficientes, porque la	SE_E_CPN_E
			usted que son	entidad establece de acuerdo a	entidad establece de acuerdo	GI_E_OA_MF
			eficientes las	sus necesidades, controles	a sus necesidades, controles	_AC
			acciones de	preventivos, necesarios, para	preventivos, necesarios, para	
			control	que la ejecución de los gastos y	que la ejecución de los gastos	
			preventivo	los ingresos o las actividades	y los ingresos o las	
			implementados	que se hagan se encuentren	actividades que se hagan se	
			?¿Qué	enmarcadas dentro de estos	encuentren enmarcadas	
			estrategias	controles, a fin de evitar	dentro de estos controles, a fin	
			recomienda o	observaciones de auditoría,	de evitar observaciones de	
			sugiere?	malversación de fondos y actos	auditoría, malversación de	
				de corrupción	fondos y actos de corrupción	
	Subcategoría	3.	¿Cuáles son	Partiendo de los controles	El control concurrente está	CC_AR_IDIG_
	2: Control		las acciones	contenidos en a las directivas de	determinado por las acciones	OCI_CC
	Concurrente		de control	la entidad, el control concurrente	de revisión de la información	
			concurrente en	está determinado por las	documental de los ingresos y	
			el sistema de	acciones de revisión de la	gastos de la Entidad. Precisar	
			control Interno	información documental de los	también que el órgano de	
			implementados	ingresos y gastos de la Entidad.	control interno, qué es la OCI,	
			en la entidad?	Precisar también que el órgano	a través de la contraloría hace	
				de control interno, qué es la OCI,	el control concurrente a la	
				a través de la contraloría hace el	Entidad.	
				control concurrente a la Entidad.		
		4.	¿Son	Sí son eficientes, bueno porque	Son eficientes, porque	SE_CHC_PCP
			eficientes las	coadyuvan hacer correcciones	coadyuvan hacer correcciones	_LO
			acciones de	en los procesos a corto plazo y	en los procesos a corto plazo	
,	1	1		l	y levantar observaciones de	I
		2: Control	Subcategoría 3. 2: Control Concurrente	usted que son eficientes las acciones de control preventivo implementados ? ¿Qué estrategias recomienda o sugiere? Subcategoría 2: Control Concurrente 3. ¿Cuáles son las acciones de control concurrente en el sistema de control Interno implementados en la entidad? 4. ¿Son eficientes las	usted que son eficientes las acciones de control preventivo implementados ? ¿Qué estrategias recomienda o sugiere? Subcategoría 2: Control Concurrente 3. ¿Cuáles son las acciones de control concurrente 3. ¿Cuáles son las acciones de control concurrente 4. ¿Son eficientes las acciones de control eficientes las acciones de couerdo a sus necesidades, controles preventivos, necesarios, para que la ejecución de los gastos y los ingresos o las actividades que se hagan se encuentren enmarcadas dentro de estos controles, a fin de evitar observaciones de auditoría, malversación de fondos y actos de corrupción Partiendo de los controles contenidos en a las directivas de la entidad, el control concurrente está determinado por las acciones de revisión de la información documental de los ingresos y gastos de la Entidad. Precisar también que el órgano de control interno, qué es la OCI, a través de la contraloría hace el control concurrente a la Entidad. 4. ¿Son eficientes, bueno porque coadyuvan hacer correcciones	usted que son eficientes las acciones de control preventivos, necesarios, para que la ejecución de los gastos y los ingresos o las actividades que se hagan se encuentren enmarcadas dentro de estos entrategias recomienda o sugiere? Isolate en el sistema de control Interno implementados en la entidad? Precisar también que el figientes las acciones de control concurrente a la Entidad. 1. ¿Son eficientes las acciones de ficientes las acciones de el control concurrente a la Entidad. 1. ¿Son eficientes las acciones de ficientes las acciones de el control concurrente en eficientes las acciones de el control concurrente acciones de la control concurrente a la Entidad. 4. ¿Son eficientes las acciones de no los procesos a corto plazo y entos control es conduvan hacer correcciones en los procesos a corto plazo y entos control es control pazo entorol concurrente en los procesos a corto plazo entorol concurrente entorol plazo entorol plazo entorol concurrente entorol entorol concurrente entorol entorol concurrente entorol ent

1			concurrente	levantar observaciones de	corresponder en forma	
			implementados	corresponder en forma oportuna.	oportuna.	
			? ¿Por qué?			
	Subcategoría	5.	¿Cuáles las	Bueno, se realizan inducciones	Las inducciones al personal,	IP_C
	3: Control de		acciones de	al personal, mediante	mediante capacitaciones que	
	Retroalimenta		control de	capacitaciones que queda a	queda a facultad de los	
	ción		retroalimentaci	facultad de los recursos que	recursos que dispone la	
			ón en el	dispone la entidad.	entidad.	
			sistema de			
			control Interno			
			implementados			
			en la entidad?			
		6.	¿Son	Sí, considero son eficientes,	Son eficientes, porque	SE_PC_CI_S
			eficientes las	bueno porque contribuyen a que	contribuyen a que los cambios	 A_C_M
			acciones de	los cambios que puede haber	que puede haber	
			control de	internamente, o de alguna	internamente, o de alguna	
			retroalimentaci	situación en particular o cambios	situación en particular o	
			ón	sugeridos por auditoría externa o	cambios sugeridos por	
			implementados	control interno, se corrijan o	auditoría externa o control	
			? ¿Por qué?	•		
			? ¿Poi que ?	modifiquen en base a los	interno, se corrijan o	
				conocimientos adquiridos	modifiquen en base a los	
				devenido de las capacitaciones	conocimientos adquiridos	
				impartidas en la entidad.	devenido de las	
					capacitaciones impartidas en	
					la entidad.	

Asistente	Categoría 1:	Subcategoría	1.	¿Cuáles son	Como acciones de control	Uniformizar la información,	UI_BNE_ELT_
Administrativo I	Sistema de	1: Control		las acciones	hemos implementado, por	donde esta sea básica,	AEP_CC_AU_
(E7)	Control	Preventivo		de control	ejemplo, que la documentación	necesaria y exacta, para	CN
	Interno			preventivo en	que nos llega sea la básica,	simplificar algunos procesos.	
				el sistema de	necesaria y exacta, se ha	Se ha establecido límites de	
				control Interno	efectuado esta buena corrección	tiempo, de (01) un día hábil	
				implementados	en el control previo, para la	para la atención de	
				en la entidad?	mejora y simplificación del	expedientes de pago, Se han	
					proceso operativo de pagos.	cursado comunicaciones	
					Para ello, hemos realizado	oficiales a las áreas usuarias,	
					algunas coordinaciones con la	en caso de cambios	
					oficina de abastecimiento, para	normativos.	
					que ellos también pueden		
					uniformizar la información y		
					simplificar algunos procesos, y		
					así que el locador o el proveedor		
					no llene tanta documentación		
					vanamente no, Estas acciones		
					han servido para hacer una		
					revisión más rápida y adecuada		
					y poder así proceder con el pago		
					en forma oportuna. Ahora con		
					este proceso y con el cambio de		
					la digitalización también se han		
					ido afinando algunos detalles		
					durante todo el desarrollo de las		
					actividades, como, por ejemplo,		
					el tiempo de atención de un		

			expediente de pago, es de un		
			día hábil, entonces vemos que		
			hay control y orden no, porque		
			anteriormente nos llegaban los		
			expedientes, fuera de la hora		
			laboral y no había un límite,		
			ahora esto ya se ha corregido.		
			De igual manera, se ha		
			implementado comunicaciones a		
			las áreas usuarias, mediante un		
			documento oficial, cuando se da		
			un cambio, en alguna normativa,		
			que los señores usuarios tengan		
			que tener en cuenta para la		
			emisión de sus recibos por		
			honorarios o emisión de facturas		
			electrónicas.		
	2.	¿Considera	Si, son eficientes, porque	Son eficientes, porque en su	SE_AU_R_EP
		usted que son	prácticamente en su mayoría,	mayoría, las áreas usuarias	_U_TEE
		eficientes las	las áreas usuarias remiten los	remiten los expedientes de	
		acciones de	expedientes de pago, bajo el	pago, bajo el criterio de	
		control	criterio de uniformidad en su	uniformidad en su	
		preventivo	presentación, por lo cual el	presentación, por lo cual el	
		implementados	trabajo en cuanto a pagos se	trabajo en cuanto a pagos se	
		? ¿Qué	hace más rápido, eficaz y	hace más rápido, eficaz y	
		estrategias	eficiente.	eficiente.	

		recomienda o sugiere?			
Subcategoría	3.	¿Cuáles las	Como acciones de control	Transferencias de los ingresos	T_IR_TP_15D
2: Control		acciones de	concurrente implementadas	recaudados a la cuenta del	_3VM_D_CR
Concurrente		control	dentro de la entidad tenemos,	Tesoro Público, a los 15 días,	
		concurrente en	que cada 15 días, se realizan la	3 veces al mes o dependiendo	
		el sistema de	transferencia de los ingresos	de la cantidad que se haya	
		control Interno	recaudados a la cuenta del	recaudado.	
		implementados	Tesoro Público. Estas buenas		
		en la entidad?	prácticas incluso lo hacemos		
			tres veces al mes o dependiendo		
			de la cantidad que se haya		
			recaudado.		
	4.	¿Son	Sin son eficientes, estas	Son eficientes, estas acciones	SE_P_M_CIR
		eficientes las	acciones porque permiten	porque permiten mantener un	T_M
		acciones de	mantener un control de los	control de los ingresos	
		control	ingresos recaudados y	recaudados y transferidos en	
		concurrente	transferidos en el mes.	el mes.	
		implementados			
		? ¿Por qué?			
Subcategoría	5.	¿Cuáles las	Prácticamente, a la fecha el	Comunicar al Ministerio de	C_MEF_LF_SI
3: Control de		acciones de	único sistema de soporte que	Economía y Finanzas, sobre	AF_CEOI_CC
Retroalimenta		control de	tenemos es el SIAF, nosotros en	la limitación funcional del	
ción		retroalimentaci	reuniones y capacitaciones, que	Sistema Integrado de	
		ón en el	hemos tenido con el Ministerio	Administración Financiera-	
		sistema de	de Economía y Finanzas, les	SIAF. Corrección de errores	
		control Interno	hemos indicado que este	operativos involuntarios.	
			sistema no está controlando	Asimismo, constante	

	eficientes las	eficientes, nos dan las pautas	capacitaciones, nos dan las	
	6. ¿Son	Las capacitaciones, si son	Son eficientes, las	SE_C_P_RTC
		reprocesos de la información.		
		expedientes de pago; y así evitar		
		y procesamiento de los		
		cuidado, en cuanto a la revisión		
		entidad, a fin de tener el mayor		
		capacitación por parte de la		
		estamos en constante		
		proceso en curso. Asimismo,		
		subsanado oportunamente en el		
		dado, los hemos corregido y		
		forma involuntaria que se hayan		
		sin embargo estos errores en		
		una debilidad en cuanto al SIAF,		
		creo que en ese sentido se tiene		
		tasa aplicada no es correcta,		
		consignando mal el período, o la		
		comprobante de pago, estás		
		repitiendo el número de		
		como por ejemplo, estas		
		sistema pueda dar una alerta,		
		viaja y no hay forma de que el	los expedientes de pago.	
		en forma involuntaria, este error	revisión y procesamiento de	
		está operando comete un error	mayor cuidado, en cuanto a la	
	en la entidad?	es el caso, si la persona que	entidad, a fin de tener el	
	implementados	algunos procesos operativos, tal	capacitación por parte de la	

acciones de	para realizar un trabajo más	pautas para realizar un trabajo	
control de	completo.	más completo.	
retroalimentaci			
ón			
implementados			
? ¿Por qué?			

Categoría 2: Procesos de Planificación Financiera

Entrevistado	Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Subcategorías	Códigos
				textual	(Resumen)	
Jefe de la Unidad de	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7. ¿Cómo se realiza la	La planificación	Se inicia con la	I_SCN_C_PA
Administración	Procesos de	Presupuesto	planificación del	del presupuesto	solicitud del cuadro	С
Financiera (E1)	Planificación	Institucional	presupuesto institucional?	institucional, tengo	de necesidades.	
	Financiera			entendido que se	Estas necesidades	
				inicia con la	se consolidad	
				solicitud del	dentro del plan	
				cuadro de	anual de	
				necesidades,	contrataciones -	
				donde cada área	PAC, Esta	
				indica las	información es	
				necesidades que	derivada al área de	
				tiene en cuanto a	Presupuesto, con la	
				bienes y servicios,	finalidad de que	
				también tenemos	realice la asignación	
				el PAC, donde se	del presupuesto a	
				considera todas	cada área de la	
				las contrataciones	entidad.	
				que se van a		
				hacer durante todo		
				el año, toda esta		
				información es		
				derivada al área		
				de Presupuesto.		
				Posteriormente, en		

			base a ello el		
			Tesoro Público		
			nos asigna un		
			_		
			presupuesto y		
			unos techos		
			presupuestales		
			donde gastar,		
			Luego el área de		
			Presupuesto		
			distribuye el		
			presupuesto a		
			cada área de la		
			entidad.		
	8.	¿Cuáles son las	En lo que	No se han	N_E_D
		dificultades presentadas	Concierne a esta	encontrado	
		en la identificación de las	Unidad, no hemos	dificultades	
		actividades consideradas	encontrado		
		en el presupuesto	dificultades		
		institucional?			
Subcategoría 2:	9.	¿Cuáles las medidas de	Considero que son	Hacen un	S_M_PA_POI
Ejecución	0.	control implementadas en	las acciones que	seguimiento	IM_E
Presupuestal		la ejecución de	viene realizando el	mensual del	
i resupuestai			área de		
		presupuesto institucional?		presupuesto	
			Presupuesto. Ellos	asignado según el	
			normalmente	plan operativo	
			hacen un	institucional POI y	
			seguimiento	nos informan	

	mensual sobre la	mensualmente	
	ejecución que	sobre la ejecución	
	tenemos, tanto del	del mismo.	
	presupuesto que		
	utilizamos y de las		
	metas que están		
	en el Plan		
	Operativo		
	Institucional (POI),		
	Asimismo,		
	mediante reportes		
	nos informan		
	mensualmente,		
	como vamos		
	ejecutando cada		
	área nuestro		
	presupuesto.		
10. ¿Cómo se podría mejorar	Continuar con las	Optimizar el	O_P_CN_OO
la supervisión de la	acciones de	presupuesto según	_LTP
ejecución del presupuesto	Seguimiento	el cuadro de	
en favor la organización?	implementadas	necesidades, y las	
	por el área de	contrataciones que	
	Presupuesto,	se realizan por cada	
	materia de su	una de las oficinas	
	competencia.	orgánicas de la	
	Como Oficinas y	institución, con la	
		limitante de los	

					Unidades	techos	
					Orgánicas, nos	presupuestales.	
					limitamos a los		
					techos		
					presupuestales,		
					siempre buscando		
					como podemos		
					optimizar el		
					presupuesto que		
					nos asignan,		
					según el cuadro		
					de necesidades y		
					con las		
					contrataciones		
					que hacemos.		
Jefe de	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7.	¿Cómo se realiza la	El presupuesto	Se realiza mediante	R_PPM_IM_T
Presupuesto (E2)	Procesos de	Presupuesto		planificación del	tiene sus propias	el proceso de	J_SPP_MEF_
	Planificación	Institucional		presupuesto institucional?	normas, que son	programación	PA_I_P_DA_
	Financiera				establecidas por el	multianual, que	PF_E_R_PP_
					Ministerio de	inicia en el mes de	CR_RA_E_P
					Economía y	marzo, y termina en	LPA_MP_PIA
					Finanzas (MEF).	el mes de junio con	_E_UPEME_
					Es el proceso de	la sustentación de la	R_PP_RCA_
					programación	propuesta del	BP_CPA_UP
					multianual que se	presupuesto ante el	_R_HEG_AA
					realiza	MEF. En caso, el	_D_TPGA_P

anualmente, y se	presupuesto	OI_C_M_OI_
inicia siempre los	asignado sea	PEI_A_PESE
primeros meses	insuficiente se	М
del año. El MEF	presenta una	
siempre emite una	demanda adicional,	
directiva de	la cual concluye en	
programación	el mes de agosto.	
multianual y esta	Finalizado este	
se denomina así,	proceso, el	
porque son 3 años	Ejecutivo remite la	
consecutivos de	propuesta del	
programación, por	presupuesto al	
ejemplo, para el	congreso de la	
año 2022 nuestro	República, para su	
proceso de	evaluación y	
programación ya	aprobación. Es así	
se realizó, lo	que en el mes de	
iniciamos en el	diciembre el	
mes de marzo y si	Ejecutivo promulga	
primera etapa	la ley de	
terminó, en el mes	presupuesto y el	
de junio con la	monto promulgado,	
sustentación de la	constituye el	
propuesta del	Presupuesto	
presupuesto ante	Institucional de	
el MEF. Ahora las	Apertura (PIA) de la	
normas han	entidad.	
cambiado mucho,		

porque hoy en día	La Unidad de
te asignan un	Planeamiento
presupuesto y	Estratégico y
tienes que ceñirte	Modernización del
al monto que te	Estado, realiza el
han asignado en	proceso de
la primera etapa	planeamiento, en
hasta la	base a reuniones
sustentación, es	con las áreas de la
decir ya cuentas	entidad, a fin de
con ese monto y	indicar cuáles son
cuando sustentas,	las brechas y
en caso ese monto	prioridades que se
asignado es	tienen que cumplir
insuficiente	dentro del período
definitivamente se	anual. La Unidad de
tiene que	Presupuesto realiza
presentar	un histórico de la
obligatoriamente	ejecución de gastos
una demanda	de los años
adicional, la cual	anteriores y
también tiene un	determina el tope
proceso que	presupuestal de
terminó en el mes	gasto para cada
de agosto del	área. De este
presente año. Una	planeamiento surge
vez que cierra esta	el Plan Operativo
demanda	Institucional, y el

adicional, el	cumplimiento de la
ejecutivo lo remi	e misión y los
al congreso, par	a objetivos
que el congreso	institucionales
evalúe el	contemplados
presupuesto y ve	a dentro del Plan
las prioridades	Estratégico
entre otros tema	Institucional se
y en el mes de	encuentran acorde
noviembre el	al Plan Estratégico
congreso tiene	Sectorial Multianual
que aprobar el	(PESEM).
presupuesto de	a
república, y la	
primera semana	
de diciembre el	
ejecutivo tendrá	
que promulgar la	
ley para el	
presupuesto del	
año siguiente. E	
monto	
promulgado,	
constituye el	
presupuesto	
institucional de	
apertura (PIA) d	
la entidad, con e	

que iniciamos el
año siguiente, el
cual es aprobado
por el
superintendente
como titular del
pliego mediante
una resolución de
superintendencia.
En la entidad, la
unidad de
planeamiento
estratégico y
modernización del
estado, es la que
realiza todo el
proceso de
planeamiento en
coordinación con
todas las áreas,
las convoca a una
reunión, indicando
en ella, que
brechas se tienen
que cumplir en ese
año. La entidad
tiene sus áreas
principales, que

son los órganos
de líneas que
ejecutan todas las
actividades
orientadas al
cumplimiento de
los objetivos de la
institución, ellas
dirigen todo el
proceso de
planeamiento de
la institución. En
este proceso de
planeamiento,
nosotros como
Unidad de
Presupuesto
hacemos un
histórico, de
acuerdo a como
se han ido
ejecutando los
gastos, según de
cuanto más o
menos han
gastado los años
anteriores y
determinamos el

monto al que
deben llegar las
áreas como tope
de presupuesto,
para que se ciñan
a este. De este
planeamiento
surge el Plan
Operativo
Institucional, que
viene a ser el
último eslabón de
la cadena, ya que
los objetivos a
cumplirse, están
contemplados en
el Plan Estratégico
Institucional,
documento de
gestión que
contiene la misión
de la institución,
asimismo es el
que determina los
objetivos
institucionales, es
decir el que traza
el camino que

				debe seguir la		
				institución de		
				acuerdo al Plan		
				Estratégico		
				Sectorial		
				Multianual		
				(PESEM).		
	-	8.	¿Cuáles son las	No se ha	No han presentado	N_P_D
		٥.	dificultades presentadas	presentado	dificultades	5
			en la identificación de las	dificultades.	amountage	
			actividades consideradas	amountados.		
			en el presupuesto			
			institucional?			
	Subcategoría 2:	9.	¿Cuáles las medidas de	Las medidas son,	Seguimiento	SCA_EP_PA
	Ejecución	٥.	control implementadas en	el seguimiento que	constante a las	M_T_ECP_E
	Presupuestal		la ejecución de	hacemos a la	áreas, en cuanto a	NE_A_PA
	Tresupuesiai		presupuesto institucional?	ejecución del	la ejecución del	_NL_A_I A
			presupuesto iristitucionar:	presupuesto,	presupuesto, según	
				como que les	su programación de actividades	
				vamos siguiendo		
				el paso, porque el	mensuales.	
				presupuesto	También se ejecuta	
				obedece a una	Cortes periódicos,	
				programación de	con la finalidad de	
				actividades	evidenciar el nivel	
				mensuales,	de ejecución que	
				solventadas o	tienen cada una de	
				sustentadas por	las áreas con	

	un presupuesto, y	respecto al	
	lo que nosotros	presupuesto	
	hacemos es	asignado.	
	recordarles a		
	todas las áreas		
	que realicen su		
	ejecución de		
	acuerdo a lo que		
	han programado,		
	pero generalmente		
	el proceso de		
	ejecución es		
	menor al		
	programado no, y		
	es ahí donde esta		
	Unidad está en		
	constante		
	seguimiento.		
	Finalmente		
	hacemos un corte		
	de presupuesto de		
	cada área, donde		
	se evidencia		
	cuanto han		
	ejecutado versus		
	los que deberían		
	ejecutar, Esta		
	información la		

	damos a conocer		
	a los jefes de cada		
	oficina.		
10. ¿Cómo se podría mejorar	Nosotros siempre	Siempre estamos en	S_C_D_PE_J
la supervisión de la	estamos en	coordinación directa	A_A_RD_UA
ejecución del presupuesto	coordinación	al proceso de	B_D_ABS_P_
en favor la organización?	directa al proceso	ejecución, con todos	A_UAB_UAF
	de ejecución, con	los jefes de las	_E_CP_BS_
	todos los jefes de	áreas, asegurando	CA_RN_NIA
	las áreas, Por otro	que los recursos	
	lado, la Unidad de	estén disponibles.	
	Abastecimiento es	La Unidad de	
	quien ejecuta	Abastecimiento es	
	directamente el	quien dinamiza la	
	presupuesto,	adquisición de	
	nosotros	bienes y servicios.	
	aseguramos que	El presupuesto por	
	los recursos estén	sí solo no es un	
	disponibles para la	sistema aislado,	
	ejecución de la	sino que se está	
	compra de un bien	articulado a la	
	o la contratación	Unidad de	
	de un servicio, esa	Abastecimiento y	
	es nuestra función.	también a la Unidad	
	Los que dinamizan	de Administración	
	la adquisición de	Financiera,	
	bienes y servicios	unidades orgánicas	

	son la Unidad de	que ejecutan el	
	Abastecimiento,	compromiso y pago	
	ellos igual tienen	del bien o servicio.	
	un proceso en el	En tal sentido, cada	
	que realizan su	uno tiene su propias	
	estudio de	responsabilidades y	
	mercado, que	normas y no	
	determina el costo	interferimos, en las	
	y sobre ese costo	acciones de estas	
	continúan con el	unidades orgánicas	
	proceso y en caso		
	se les certifico un		
	monto menor, nos		
	solicitan un monto		
	mayor, es así que		
	les asignamos el		
	recurso para que		
	puedan continuar		
	con el proceso.		
	El presupuesto por		
	sí solo no es un		
	sistema aislado,		
	sino que se está		
	articulado a la		
	Unidad de		
	Abastecimiento y		
	también a la		
	Unidad de		

					Administración		
					Financiera,		
					quienes son las		
					que ejecutan el		
					compromiso y		
					pago del bien o		
					servicio. En tal		
					sentido, cada uno		
					tiene su propias		
					responsabilidad y		
					normas, nosotros		
					como Unidad de		
					Presupuesto, no		
					podemos		
					sobrepasarnos		
					sobre nuestra		
					norma, ni interferir		
					en las acciones de		
					estas Unidades		
					Orgánicas.		
Contador (E3)	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7.	¿Cómo se realiza la	La planificación	Se realiza de	R_MP_M_J_
	Procesos de	Presupuesto		planificación del	del presupuesto	manera programada	AA_R_R_CA
	Planificación	Institucional		presupuesto institucional?	de la entidad se	en los meses de	_RIN_POI_E
	Financiera				hace normalmente	junio, de un año	_A_A_OI_S_
					los meses de	anterior, Se revisan	R_CN_V_PA
					junio , de un año	los requerimientos	_AP
					anterior antes de	de las áreas,	
					que se ejecute	recopilando la	

		dicha planificación,	información de sus	
		se hace una	necesidades a	
		revisión de todos	través de un Plan	
		los requerimientos	Operativo	
		de las áreas	Institucional (POI), y	
		usuarias,	se evalúan que las	
		recopilando toda	actividades estén	
		la información de	acorde con los	
		sus necesidades a	objetivos	
		través de un plan	institucionales y	
		operativo	sobre ello, se realiza	
		institucional	un comparativo de	
		captamos o	necesidades versus	
		levantamos toda la	el presupuesto que	
		información de las	se tiene asignado	
		áreas usuarias las	para el próximo año,	
		evaluamos uno o	en base a ello se	
		dos meses para	aprueba la	
		ver si estás	planificación de las	
		actividades están	actividades que van	
		acorde con los	a ser ejecutadas en	
		objetivos	el siguiente anual.	
		institucionales y		
		sobre ello		
		hacemos un cruce		
		de cuánto nos va		
		a costar la		
		implementación de		

	dichas actividades		
	versus el		
	presupuesto que		
	tenemos asignado		
	para el siguiente		
	año, en base al		
	comparativo de		
	necesidades		
	versus		
	presupuesto que		
	se tiene asignado		
	para el próximo		
	año es que se		
	aprueba la		
	planificación de las		
	actividades que		
	van a ser		
	ejecutadas en el		
	siguiente anual.		
8. ¿Cuáles so	on las Parte de las	La no clara	NC_I_N_CA_
dificultades	s presentadas actividades de	identificación de las	TEN_SA_TP
en la ident	ificación de las rutina que se	necesidades que	D_EP_F_S_A
actividades	s consideradas pueden encontrar	tiene cada área o el	_T_PP
en el presu	upuesto son la no clara	tiempo en que estás	
instituciona	al? identificación de	van a ser	
	las necesidades	ejecutadas en el	
	que tiene cada	siguiente año, lo	
	área usuaria o el	cual trae una	

		tiempo en que	posible demora en	
		estás van a ser	la elaboración de la	
		ejecutadas en el	planificación, pero	
		siguiente año lo	que finalmente es	
		cual trae una	subsanada por parte	
		posible demora en	del área, en	
		la elaboración de	transcurso del	
		la planificación	proceso de	
		pero que	planificación.	
		finalmente es		
		subsanada por		
		parte del área		
		usuaria en los		
		próximos dos		
		meses luego de		
		iniciadas justo		
		estas actividades		
		de planificación		
		que se hace en el		
		mes de junio, ya		
		para el mes de		
		agosto estás		
		actividades vienen		
		siendo		
		subsanadas.		
Subcategoría 2:	9. ¿Cuáles son las medida:		Revisión constante	RC_IE_C_T_
Ejecución	de control implementada		a los ingresos de la	UCC_TIP_EC
Presupuestal	ao control implomentado	implementadas en	entidad, en	330_111 _E0
1 100upucotai		implementadas en	oritidad, ori	

en la ejecución de	torno a la	coordinación con	_RCF_UA_T
presupuesto institucional?	ejecución del	Tesorería y la	G_E_P
	presupuesto son,	Unidad de Cobranza	
	hacer un	Coactiva, con la	
	monitoreo	finalidad de que	
	continuo a qué	todos los ingresos	
	toda la	planificados lleguen	
	planificación tanto	a ser ejecutados o	
	de ingresos como	cobrados. Se	
	de gastos se	realizan	
	vengan	coordinaciones	
	ejecutando de	frecuentes con la	
	manera mensual.	unidad de	
	En cuanto a la	abastecimiento a fin	
	planificación y	de que todos los	
	ejecución de	gastos se ejecuten	
	ingresos hacemos	de acuerdo a lo	
	una constante	planificado.	
	revisión en		
	coordinación con		
	el área de		
	cobranzas de		
	tesorería y con la		
	unidad de		
	cobranza coactiva		
	y la administración		
	con la finalidad de		
	que todos los		

		ingresos		
		planificados		
		lleguen a ser		
		ejecutados o		
		cobrados, y en el		
		caso de gastos		
		estamos en una		
		constante		
		coordinación con		
		la unidad de		
		abastecimiento a		
		fin de que haga la		
		coordinación		
		mensual con cada		
		una de las áreas		
		usuarias y se		
		ejecute los gastos		
		de acuerdo a lo		
		planificado.		
10). ¿Cómo se podría mejorar	Una de las	Implementando un	I_SII_NGA_SI
	la supervisión de la	actividades que se	sistema informático	I_C_CPC_PE
	ejecución del presupuesto	vienen	integrado que recoja	_RI
	en favor la organización?	proponiendo a	la información de las	
		largo plazo es la	necesidades de	
		implementación de	gastos de las áreas.	
		un sistema	En cuanto a	
		informático	ingresos tener un	
		integrado que	sistema de	

justamente recoja	información, que
información en	permita conocer el
línea de todas las	comportamiento de
áreas usuarias lo	pago crediticio de
que nos va a	nuestros clientes, y
permitir tener una	saber en cuánto
información más	tiempo vamos a
oportuna acerca	poder ejecutar o
de cuáles son sus	recaudar los
necesidades de	ingresos.
gastos y cómo	
estás pueden ser	
atendidas de	
manera más	
rápida, eso es en	
cuanto a gastos y	
en cuanto a	
ingresos tener un	
sistema de	
información en	
línea con todos	
nuestros clientes y	
que nos permitan	
conocer su	
comportamiento	
de pago crediticio	
y saber en cuánto	
tiempo vamos a	

					poder ejecutar o		
					recaudar los		
					ingresos.		
Especialista de	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7.	¿Cómo se realiza la	Tengo	Se realiza la	R_B_AA_P_A
Control Previo (E4)	Procesos de	Presupuesto		planificación del	conocimiento que	planificación del	Α
	Planificación	Institucional		presupuesto institucional?	se realiza la	presupuesto	
	Financiera				planificación del	institucional, en	
					presupuesto	base al año anterior.	
					institucional, en	De ese presupuesto	
					base al año	se desprende la	
					anterior. De ese	proyección para el	
					presupuesto se	presupuesto del año	
					desprende la	actual.	
					proyección para el		
					presupuesto del		
					año actual.		
			8.	¿Cuáles son las	No, he identificado	No se han	N_I_D
				dificultades presentadas	alguna dificultad.	identificado	
				en la identificación de las		dificultades	
				actividades consideradas			
				en el presupuesto			
				institucional?			
		Subcategoría 2:	9.	¿Cuáles las medidas de	Según, tengo	Las áreas de	LA_P_A_R_A
		Ejecución		control implementadas en	entendido las áreas de	Presupuesto y	S_RM_PM_G
		Presupuestal		la ejecución de	presupuesto y de	Abastecimiento se	AEP
				presupuesto institucional?	abastecimiento, son las que se	encargan de realizar	
					encargan de	acciones de	

	realizar acciones de seguimiento, el cual se da a través de reportes mensuales, para medir en términos porcentuales el grado de avance de la ejecución del presupuesto.	seguimiento a través de reportes mensuales, que permiten medir el grado de avance de la ejecución del Presupuesto	
10. ¿Cómo se podría mejora	Recomiendo que	Recomiendo	R_C_AA_AP
la supervisión de la	el área de	coordinación entre	_EM_P_CA
ejecución del presupuesto	presupuesto y el	el área de	
en favor la organización?	área de	abastecimiento y el	
	abastecimiento	área de presupuesto	
	trabajen con	con la finalidad de	
	mayor	ejecutar de mejor	
	coordinación, y	manera el	
	que se continúen	presupuesto y	
	con el seguimiento	controlar la	
	mensual de las	asignación del	
	actividades de	mismo	
	cada área, para		
	finalmente lograr		
	una ejecución al		
	100% en el año		
	fiscal.		

Especialista	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7.	¿Cómo se realiza la	Parto de la	El planeamiento	PI_I_IIG_PEI
Administrativo I (E5)	Procesos de	Presupuesto		planificación del	premisa que, si la	institucional de la	_POI_I_E_PP
	Planificación	Institucional		presupuesto institucional?	entidad pública	entidad inicia con la	AE_E_S_E_P
	Financiera				realiza un gasto,	identificación de los	OI_A_PA_C
					este debe estar	instrumentos de	
					presupuestado,	gestión tales como,	
					sino de lo contrario	el plan estratégico	
					no se puede	institucional (PEI) y	
					ejecutar, para la	el Plan Operativo	
					planificación se	Institucional (POI).	
					toma como base el	El POI constituye el	
					presupuesto	insumo para la	
					ejecutado de años	elaboración de la	
					anteriores, En ese	propuesta del	
					sentido, el	presupuesto anual	
					planeamiento	de la entidad. La	
					institucional de la	entidad hacer	
					entidad inicia tanto	seguimiento a la	
					con la	ejecución del POI, el	
					identificación de	cual debe ajustarse	
					los instrumentos	al Presupuesto	
					de gestión tales	aprobado por el	
					como, el plan	Congreso.	
					estratégico		
					institucional (PEI)		
					y el Plan Operativo		
					Institucional POI.		
					En el plan		

estratégico
institucional, se
logra establecer
sus objetivos y las
acciones
estratégicas y para
implementar esto,
establece
actividades
operativas a través
de su plan
operativo, una vez
identificados estos
instrumentos, el
POI va a constituir
el insumo para la
elaboración y
proponer el
presupuesto anual
de la entidad, y a
la par, cuando se
apruebe el
presupuesto por el
congreso el POI
debe ajustarse al
presupuesto
institucional del
anual,

		posteriormente la entidad debe realizar el seguimiento al ejecución del POI.		N. O. D.
	8. ¿Cuáles son las dificultades presentadas en la identificación de las actividades consideradas en el presupuesto institucional?	No he podido observar alguna dificultad.	No he podido observar alguna dificultad.	N_O_D
Subcategoría 2: Ejecución Presupuestal	9. ¿Cuáles son las medidas de control implementadas en la ejecución de presupuesto institucional?	La entidad presenta una directiva para la ejecución del presupuesto, donde los responsables de gestionar el certificado de crédito presupuestario, lo solicitan de acuerdo a su competencia	La entidad presenta una directiva para la ejecución del presupuesto.	EP_D_EP

			10.	¿Cómo se podría mejorar	Bueno, haciendo	Haciendo	SM_POI_PR_
				la supervisión de la	un seguimiento del	seguimiento	FO
				ejecución del presupuesto	Plan Operativo	mensual del Plan	
				en favor la organización?	Institucional de	Operativo	
					manera mensual y	Institucional de y	
					también	presentando los	
					presentando los	reportes en forma	
					reportes en forma	oportuna.	
					oportuna y en el		
					caso que exista		
					una meta que no		
					se haya cumplido,		
					justificar la misma		
					y proceder a		
					modificar y/o		
					realizar los ajustes		
					pertinentes.		
Especialista de	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7.	¿Cómo se realiza la	Cada entidad tiene	Se realiza en base a	R_B_PA_SC
Contabilidad	Procesos de	Presupuesto		planificación del	una razón por la	una priorización de	OI_I_AU_OP
Financiera (E6)	Planificación	Institucional		presupuesto institucional?	que fue creada y	actividades que	Р
	Financiera				en base a ello, se	están sujetas al	
					establecen las	cumplimiento del	
					actividades, a las	Objetivo	
					cuales se le	Institucional. Los	
					asigna el	involucrados son las	
					presupuesto, por	áreas usuarias y la	
					lo tanto, se realiza	oficina de	

		una priorización de	planificación y	
		actividades que	presupuesto.	
		están sujetas al		
		cumplimiento del		
		Objetivo		
		Institucional. Los		
		involucrados son		
		las áreas usuarias		
		y la oficina de		
		planificación y		
		presupuesto, que		
		tiene que ver con		
		esta distribución		
		del presupuesto.		
	8. ¿Cuáles son las	Bueno, a mi	No ha habido	N_I_IA_PI
	dificultades presentadas	criterio no hubo	inconvenientes en la	
	en la identificación de las	inconvenientes al	identificación de las	
	actividades consideradas	momento de	actividades para el	
	en el presupuesto	identificar las	presupuesto	
	institucional?	actividades a	institucional	
		considerar dentro		
		del presupuesto		
		institucional.		

Subcategoría 2:	9.	¿Cuáles las medidas de	Bueno cada área	Las medidas de	S_R_A_U_U
Ejecución		control implementadas en	tiene su	Control son el	O_FM_P_A_
Presupuestal		la ejecución de	presupuesto	seguimiento que se	PA_COI
		presupuesto institucional?	asignado dentro	realiza a las	
			de la entidad para	actividades que	
			el cumplimiento	tienen cada oficina y	
			del objetivo	Unidades	
			institucional. En	Orgánicas, en forma	
			ese sentido cada	mensual. De una	
			una de ellas tienen	planificación	
			sus actividades	adecuada, se ha	
			que cumplir, por lo	priorizado las	
			tanto, en base a	actividades, a fin de	
			eso, son las áreas	cumplir con el	
			quienes ejecutan	objetivo	
			realmente su	institucional.	
			gasto o hacen una		
			reprogramación de		
			sus actividades,		
			independientemen		
			te de la		
			priorización que		
			realizan según sus		
			recursos		
			disponibles. Como		
			medidas de		
			control, puedo		
			comentar al		

seguimiento que
se realiza a las
actividades que
tienen cada oficina
y Unidades
Orgánicas, en
forma mensual.
Estas medidas de
control están
dadas dentro de la
entidad y son
aceptables, se
puede decir en
cuanto al
cumplimiento de
las metas y los
objetivos no se
tienen ninguna
observación, al
contrario de una
adecuada
planificación se ha
priorizado
actividades, a fin
de cumplir con el
objetivo
institucional lo cual
se está logrando.

			10.	¿Cómo se podría mejora	Continuar y	Continuar y	CPS_FC_EA
				la supervisión de la	perfeccionar el	perfeccionar el	_O_UO
				ejecución del presupuesto	seguimiento que	seguimiento que se	
				en favor la organización?	se viene dando en	viene dando en	
					forma continua a	forma continua a la	
					la ejecución de las	ejecución de las	
					actividades de las	actividades de las	
					Oficinas y	Oficinas y Unidades	
					Unidades	Orgánicas.	
					Orgánicas.		
Asistente	Categoría 2:	Subcategoría 1:	7.	¿Cómo se realiza la	Tengo entendido,	Unidad competente	UC_R_S_A_
Administrativo I (E7)	Procesos de	Presupuesto		planificación del	que cuándo va a	realiza la solicitud a	NR_SA_CA_
	Planificación	Institucional		presupuesto institucional?	llegar el momento	las distintas áreas	EPN_F_PA
	Financiera				de la elaboración	respecto a las	
					del presupuesto,	necesidades a	
					la Unidad	requerir para el	
					competente, envía	siguiente año. Cada	
					un documento a	una de las áreas	
					todas las áreas	ejecuta la	
					comunicando que	priorización de las	
					hasta cierta fecha	necesidades con la	
					nos dan un plazo	finalidad de tener un	
					para informar	presupuesto	
					todas nuestras	asignado para cada	
					necesidades que	una de ellas.	
					vamos a requerir		
					para el siguiente		

año. En ese
momento nuestro
jefe o los jefes del
equipo dentro del
área donde laboro
se reúnen con
nosotros para
evaluar y priorizar
las necesidades
que tenemos
como oficina.
Luego el jefe de
esta Unidad,
informa todas esas
necesidades al
área de
Administración,
quien a su vez lo
eleva al área de
presupuesto. Es
así, que cuando
hemos requerido
cursos de
capacitación se
nos ha
contemplado esta
necesidad dentro
del presupuesto.

	8.	¿Cuáles son las	No se han	No se han	N_I
		dificultades presentadas	identificado	identificado	
		en la identificación de las	dificultades en el		
		actividades consideradas	proceso		
		en el presupuesto			
		institucional?			
Subcategoría 2:	9.	¿Cuáles las medidas de	El área de	El área de	AP_S_M_O
Ejecución		control implementadas en	Presupuesto se	Presupuesto se	
Presupuestal		la ejecución de	encarga de esta	encarga de esta	
		presupuesto institucional?	tarea, bueno lo	tarea. Hacen un	
			que he podido	seguimiento	
			observar es que	mensual a todas las	
			hacen un	oficinas.	
			seguimiento		
			mensual a todas		
			las oficinas.		
	10.	¿Cómo se podría mejora	Esta labor es de	Esta labor es de	L_C_OP
		la supervisión de la	competencia de la	competencia de la	
		ejecución del presupuesto	oficina de	oficina de	
		en favor la organización?	Presupuesto.	Presupuesto.	

Anexo 04.- Comparación, relación y clasificación de las categorías. Surgimiento de las primeras conclusiones

Matriz de triangulación de la Categoría 1. Sistema de Control Interno (Jefes y Contador)

Objetivos	Preguntas	Jefe de la	Jefe de	Contador (E3)	Compa	ración	
específicos		Unidad de	Presupuesto				Interpretación
		Administración	(E2)		Semejanzas	Diferencias	
		Financiera (E1)					
1. Analizar	1. ¿Cuáles son las	Son los	Las acciones	Son de carácter	Los	Por su parte el	La organización en la
las	acciones de	documentos de	dentro de mi	operativo, se	entrevistados	contador	actualidad cumple con
acciones de	control	gestión, el	competencia	hacen acciones	coinciden en que	señala que	las acciones de control
control	preventivo en el	Reglamento de	son, asegurar la	de revisión de la	existen acciones	existen	preventivo, mediante la
Interno en	sistema de	Organización y	dotación de	documentación	implementadas,	revisiones de	ejecución de los
una entidad	control Interno	Funciones	recursos, para el	de ingreso o	con la finalidad	tipo	procedimientos
adscrita al	implementados	(ROF), políticas	cumplimiento de	gasto y	de efectuar el	documental y	establecidos dentro de
Ministerio	en la entidad?	у	los objetivos	elaboración de	control	análisis de	ella y que son
de		procedimientos,	institucionales y	directivas. De	preventivo	cuentas con	debidamente
Educación,		reportes e	efectuar un	carácter	dentro de la	los cuales se	supervisados
2021		indicadores,	control de la	contable, existe	entidad y que	hacen	monitoreados por la
		diagramas de	ejecución y	la revisión de	éstos están	acciones que	alta dirección. Para la
		flujos, y	seguimiento de	análisis de	debidamente	permiten, una	ejecución de tareas se
		directivas	las mismas. En	cuentas,	normados dentro	identificación	realiza un
		internas.	el área de	elaboración de	de los	adecuada de	acompañamiento de
			Presupuesto	análisis de	reglamentos y	los gastos,	las mismas por parte
			hacemos un	cuentas,	normas vigentes	presupuestos y	del personal
			acompañamiento	elaboración de	en la actualidad	una correcta	especializado lo que
			a las áreas	conciliaciones	y que son de	ejecución de	permite verificar la
			usuarias, a fin de	bancarias,	conocimiento de	los mismos	forma como se realiza

	establecer los	conciliación con	los funcionarios	dentro del año	la ejecución
	mecanismos de	distintas áreas	y trabajadores.	fiscal	presupuestal dentro de
	control en la	usuarias,	También	proyectado	las áreas.
	ejecución del	conciliación de	coinciden en que		
	gasto, según lo	saldos con	existe un		
	planificado	clientes y	acompañamiento		
		proveedores. En	a las áreas		
		torno a la	usuarias, a fin de		
		ejecución	efectuar un		
		presupuestal se	eficiente control		
		hace siempre	preventivo		
		acciones de	dentro de los		
		planificación de	procesos que se		
		lo que se va a	ejecutan.		
		gastar, por cada			
		área usuaria			
		durante todo el			
		año y de manera			
		trimestral se va			
		llevando el			
		control de la			
		ejecución de los			
		gastos que			
		inicialmente se			
		han proyectado.			

2.	¿Considera	Son eficientes,	El sistema de	Las acciones de	Los tres	No existen	La organización ha
	usted que son	porque los	control Interno	control	entrevistados	elementos	incrementado
	eficientes las	documentos de	tiene su propia	preventivo, como	coinciden en que	diferenciales	adecuadamente las
	acciones de	gestión, el ROF,	normatividad,	contables	las acciones de	entre los	acciones de control
	control	las políticas	directivas y	comparativos y	control	entrevistados	preventivo, cumpliendo
	preventivo	contables, las	leyes. Es	presupuestales	preventivo son		la normativa existente
	implementado?	directivas	adecuado ya	tienen un	adecuadas y se		por parte del Estado
	¿Qué estrategias	internas se	que la entidad	resultado óptimo,	encuentra dentro		peruano, lo que le ha
	recomienda o	cumplen en la	capacita al	En los 3 últimos	de la normativa		permitido tener un alto
	sugiere?	entidad y marcan	personal y vela	años existe una	establecida		nivel de ejecución de
		los	por el	ejecución de un	dentro de la		entre los gastos
		procedimientos y	cumplimiento	95% en cuanto a	institución.		presupuestales y estos
		lineamientos	normativo.	ejecución de	Asimismo,		son adecuadamente
		para llevar el		gastos, más de	sugieren, que es		sustentados mediante
		monitoreo del		un 150% en	importante el		la presentación de los
		control interno y		cuanto ejecución	seguimiento de		costos financieros de
		seguimiento de		de ingresos, y	los estados		manera oportuna.
		estas normas		con respecto a	financieros a		
		internas.		los controles a	nivel		
				nivel contable	institucional.		
				tenemos un			
				informe de			
				presentación			
				razonable de los			
				estados			
				financieros			
				también de los			
				últimos 3 años			

3.	¿Cuáles son las	El Plan	Se realiza	Los	Entrevistado	Las acciones de control
	acciones de	estratégico (PEI),	revisión de la	entrevistados	número dos se	concurrente
	control	el Plan Operativo	documentación	uno y tres	abstiene de	implementadas en
	concurrente en	Institucional	de ingresos y	coinciden en que	responder esta	organización están
	el sistema de	(POI)I, El Plan	gastos,	existe una	pregunta. El	basadas en el
	control Interno	Institucional de	implementándose	revisión de la	entrevistado	desarrollo de los
	implementados	Apertura (PIA), el	cartillas para	documentación	número tres	procesos establecidos
	en la entidad?	Plan Anual de	unificar criterios	que genera	indica además	en los planes
		Contrataciones	al momento de	dentro de la	que se han	estratégicos, planes
		(PAC), son	hacer control	organización con	incrementado	operativos
		monitoreos	previo. De	la finalidad de	cartillas con la	institucionales, planes
		oportunos,	acuerdo a las	cumplir	finalidad de	anuales de
			directivas	directivas	unificar los	contratación. Cabe
			internas se hace	internas que hay	criterios de	indicar que de
			revisión de cada	en el mismo	seguimiento de	organización se
			gasto, llámese	respecto al	los procesos	realizan procedimientos
			gastos de	cumplimiento de	de control	que permiten unificar
			compras	planes	interno	los criterios al momento
			menores a 8 uits,	estratégicos,	implementados	de efectuar el control
			compras directas,	operativos	lo que facilita	interno. Esta
			contratos de	institucionales y	su supervisión	documentación permite
			selección.	de contratación		a la organización
				sean éstas de		establecer mecanismos
				menor cuantía o		adecuados para poder
				contratos de		ser supervisados de
				compras directas		manera eficiente por el
				y contratos de		horror de control
				selección.		interno en cualquier

					tipo de decisión que se realice por la organización
4. ¿Son eficientes	Sí, son controles	Son eficientes, ya	Los	No existe	Las acciones de control
las acciones de	de monitoreo	que el plazo de	entrevistados	discordancia	concurrente
control	oportuno, que	atención de pago	respondieron a	entre las	implementados desde
concurrente	cumplen, existe	a proveedores se	este	declaraciones	la organización
implementados?	un seguimiento,	hace en menos	funcionamiento	respuestas de	resultaron deficientes
¿Por qué?	mensual,	de 48 horas,	indican que los	los	debido a que se
	trimestral,	según los	controles	entrevistados	ejecutan actividades de
	anualmente y a	procedimientos	deficientes	que	monitoreo y supervisión
	las labores de	de control, y	debido a que se	respondieron a	sobre la ejecución de
	los progresos de	porque refleja	hace un	esta pregunta.	las mismas las cuales
	cada área.	una ejecución de	seguimiento		se realizan
		gastos oportuna	oportuno de las		periódicamente y que
		en el período que	actividades que		se contrastan con los
		corresponde.	se realizan		planes implementados
			dentro de la		con anterioridad. Cabe
			organización lo		indicar que este
			que se puede		seguimiento ha
			acreditar con		permitido que la
			oportunos		organización sea
			proveedores de		eficiente en la forma
			la ejecución de		como se siguen los
			gastos adecuada		procesos lo que ha
			según		redundado en beneficio
			planificado.		para los usuarios del

					mismo tales como son
					los proveedores y que
					ha permitido una
					gestión de gasto
					eficiente.
5. ¿Cuáles son las	Las	Son las	Los	No existen	Los entrevistados
acciones de			entrevistados	diferencias al	sostienen que las
	capacitaciones,	capacitaciones a			•
control de	que contribuyen	todo el personal,	coinciden en que	respecto	acciones de
retroalimentación	a incrementar el	en temas de	las		capacitación son las
en el sistema de	grado de	control interno,	capacitaciones al		acciones de
control Interno	eficiencia del	normas de	personal son las		retroalimentación
implementados	personal y la	control interno,	acciones de		implementados dentro
en la entidad?	revisión de los	normas de	control de		de la organización lo
	reportes e	auditoría, sistema	retroalimentación		que permitió tener un
	informes	de planeamiento	que han sido		alto nivel de eficiencia
	mensuales de	tributario, y	incrementados		debido a que el
	eficiencia.	elaboración de	con la finalidad		personal sale
		estados	de gestionar la		adecuadamente cuáles
		financieros.	retroalimentación		son las actividades que
			del sistema de		tienen que cumplir en
			control interno		el desarrollo de los
			dentro de		procesos establecidos
			organización.		en la misma. Cabe
					indicar que estas
					capacitaciones serán
					de alto nivel con la
					finalidad que el

						personal conozca de
						manera adecuada
						cuáles son los
						elementos de gestión y
						control implementados
						en organización para
						su cumplimiento
_	6. ¿Son eficientes	Sí son eficientes,	Son eficientes,	Los	No existen	Las acciones de control
	las acciones de	porque	por el grado de	entrevistados	discrepancias	de retroalimentación
	control de	enriquecen los	efectividad qué	sostienen que	al respecto	son eficientes a la
	retroalimentación	conocimientos	tienen al	las actividades	•	realización debido a
	implementados?	del personal de	momento de	de control de la		que se encuentran
	¿Por qué?	la entidad, y	mostrar la	fermentación son		adecuadamente
		permiten un	ejecución de	las adecuadas		socializadas dentro de
		mejor	gastos mensual o	de vida que		ella y los colaboradores
		desenvolvimiento	al momento de	cumplir con la		cumplen con los
		de sus funciones	atender el pago a	normativa		mecanismos
		y competencias	proveedores, y al	organizacional.		establecidos entre los
		en las labores	momento de			procedimientos de
		diarias.	satisfacer			control interno y
			cualquier			auditoría de los
			requerimiento de			diferentes procesos
			control interno o			que tienen a su cargo.
			auditoría de			
			cumplimiento.			

Matriz de triangulación de la Categoría 1. Sistema de Control Interno (Especialistas y Asistente)

Objetivos	Preguntas	Especialista de	Especialista	Especialista de	Asistente	Compa	ıración	
específicos		Control Previo	Administrativo	Contabilidad	Administrativo	Semejanzas	Diferencias	Interpretación
		(E4))	I (E5)	Financiera (E6)	I (E7)			
I. Analizar las	1. ¿Cuáles son	Son las	Realizar,	Las directivas	Uniformizar la	Los	El	Existen
acciones de	las acciones	directivas y la	arqueos de caja	que las propone	información,	entrevistados	especialista	lineamientos
control	de control	actualización de	chica, arqueos	cada área o en	donde esta sea	coinciden en	de	establecidos
Interno en	preventivo	estas. La	de cartas	otros casos a	básica,	que existen	contabilidad	por parte de la
una entidad	en el sistema	entidad cuenta	fianzas,	recomendación	necesaria y	documentos	financiera	organización
adscrita al	de control	con directivas	conciliaciones	de las auditorías	exacta, para	que deben	señala que	con la finalidad
Ministerio de	Interno	para gastos	de registros	externas.	simplificar	ser	existen	de cumplir las
Educación,	implementad	menores de	contables,	Mayormente se	algunos	presentados	propuestas	acciones de
2021	os en la	8uits, para el	conciliaciones	realiza	procesos. Se	con la	de las áreas	control
	entidad?	control de Caja	bancarias.	directivas	ha establecido	finalidad de	usuarias con	preventivo
		Chica, para	Elaboración de	específicas para	límites de	gestionar el	la finalidad	tales como
		viáticos,	Directivas, tales	cada proceso.	tiempo, de (01)	control	de realizar	generación de
		encargos	como, la		un día hábil	interno dentro	acciones	consolidacione
		internos, entre	directiva de		para la	de la	específicas	s financieras
		otras. Todas	fondos de caja		atención de	organización	en cada	contables con
		estas acciones	Chica, directiva		expedientes de	tales como	proceso	la finalidad de
		preventivas	de devolución		pago, Se han	son los	mediante	ejecutar una
		también son	de derecho de		cursado	controles de	auditorías de	adecuada
		realizadas por el	trámites,		comunicacione	caja, las	los mismos.	rendición de
		personal de las	directiva de		s oficiales a las	cartas fianzas	El asistente	cuentas por
		todas áreas en	rendición de		áreas usuarias,	las	administrativ	parte de la
		las diferentes	cuentas,		en caso de	consideracion	o sostiene	organización.
			directiva de			es y registros	que se debe	Estas

etapas de	encargos de	cambios	contables y	simplificar	actividades
ejecución.	internos y la	normativos.	financieros	algunos	han gustado
	directiva para el			procesos	ser eficientes
	otorgamiento,			debido a lo	a la actualidad
	control y			perentorio	sin embargo
	rendición de			los plazos de	es necesario
	viáticos.			las	que se
				comunicacio	ejecuten
				nes que	tareas de
				deben existir	optimización
				entre las	de los
				áreas	procesos y
				usuarias con	simplificación
				la finalidad	de los mismos
				de hacerlas	con la finalidad
				eficientes	de cumplir con
					los plazos
					estimados por
					la
					organización y
					de esta
					manera poder
					lograr la
					uniformización
					en el
					cumplimiento
					de los plazos y

								metas
								establecidas.
2.	¿Considera	Son eficientes	Son eficientes	Son eficientes,	Son eficientes,	Los tres	El	Existe
	usted que	hasta el	ya que se viene	porque la	porque en su	entrevistados	especialista	acciones de
	son	momento,	cumpliendo con	entidad	mayoría, las	coinciden en	administrativ	control interno
	eficientes las	porque los	estas acciones	establece de	áreas usuarias	que las	o indica que	preventivo las
	acciones de	errores son	preventivas,	acuerdo a sus	remiten los	medidas de	es necesario	mismas que
	control	mínimos.	actualizando las	necesidades,	expedientes de	control	la	son
	preventivo		directivas.	controles	pago, bajo el	preventivo	elaboración	adecuadas
	implementad		Sugiero se	preventivos,	criterio de	han sido	de un	para el nivel
	o? ¿Qué		pueda elaborar	necesarios,	uniformidad en	adecuadas	manual de	organizativo
	estrategias		un manual de	para que la	su	hasta el	gestión de	de la
	recomienda		gestión de	ejecución de los	presentación,	momento	procesos	institución de
	o sugiere?		procesos en la	gastos y los	por lo cual el	porque ha	para la	vida que
			presentación de	ingresos o las	trabajo en	permitido	presentación	cumplen las
			las	actividades que	cuanto a pagos	hacer un	de las	normas
			declaraciones y	se hagan se	se hace más	seguimiento	declaracione	establecidas
			obligaciones	encuentren	rápido, eficaz y	de las	s de	dentro de la
			tributarias y	enmarcadas	eficiente.	actividades	obligaciones	misma y estas
			registros	dentro de estos		de	tributarias y	hasta el
			electrónicos.	controles, a fin		contratación	registros	momento ha
				de evitar		que tienen las	electrónicos	resultado
				observaciones		áreas lo que	que deben	altamente
				de auditoría,		resulta el	ser	eficientes.
				malversación de		proceso más	implementad	Cabe indicar
				fondos y actos		rápido	os dentro la	que si bien es
				de corrupción				cierto han

			eficiente y	organización	existido
			eficaz.		algunas
					deficiencias
					estas son
					mínimas en
					relación al
					nivel
					procedimental
					de control que
					se tiene
					implementado.
					También se
					hace
					necesario el
					establecimient
					o de procesos
					específicos
					para algunas
					de las
					funciones que
					realiza la
					organización
					tales como las
					declaraciones
					de
					obligaciones
					tributarias y

								registros
								electrónicos.
3.	_			El control				Las acciones
	las acciones	de la	arqueos de Caja	concurrente	de los ingresos	entrevistados	entrevistado	de control
	de control	documentación	Chica,	está	recaudados a	coinciden en	indica de	concurrente
	concurrente	se encuentre	Conciliaciones	determinado por	la cuenta del	el que las	que los	implementada
	en el sistema	acorde a la	bancarias,	las acciones de	Tesoro Público,	acciones de	procesos	s son el
	de control	normatividad	arqueos de	revisión de la	a los 15 días, 3	control	también van	cumplimiento
	Interno	vigente. El	cartas fianzas y	información	veces al mes o	concurrente	relacionados	del marco
	implementad	control	todas estas	documental de	dependiendo	sobre la	con los	normativo
	os en la	concurrente,	acciones han	los ingresos y	de la cantidad	revisión de la	ingresos	establecido
	entidad?	permite concluir	sido de manera	gastos de la	que se haya	documentació	recaudados	dentro de
		los procesos en	óptima ya que la	Entidad.	recaudado.	n y el	por la	organización
		forma exitosa.	entidad cumple	Precisar		cumplimiento	realización	la misma que
			todas estas	también que el		de los	de la misma	conlleva la
			actividades de	órgano de		procesos de	que es	realización de
			acuerdo a su	control interno,		forma exitosa,	debidamente	arqueos y
			plan de acción	qué es la OCI, a		actividades	transferidas	consideracion
				través de la		que están	a la cuenta	es financieras
				contraloría hace		debidamente	del tesoro	con la finalidad
				el control		supervisadas	público con	de determinar
				concurrente a la		por el órgano	intervalos de	la forma
				Entidad.		de control	15 a 10 días.	adecuada el
						interno de la		flujo financiero
						Contraloría		que tienen
						General de la		organización y
	3.	las acciones de control concurrente en el sistema de control Interno implementad os en la	las acciones de control concurrente en el sistema de control Interno implementad os en la entidad? de la documentación se encuentre acorde a la normatividad vigente. El control concurrente, permite concluir los procesos en	las acciones de la documentación Chica, Concurrente en el sistema de control normatividad vigente. El cartas fianzas y implementad os en la entidad? permite concluir los procesos en forma exitosa. de la arqueos de Caja Chica, Conciliaciones bancarias, arqueos de cartas fianzas y todas estas acciones han entidad? permite concluir los procesos en forma exitosa.	las acciones de control documentación se encuentre en el sistema de control normatividad vigente. El concurrente, entidad? permite concluir los procesos en forma exitosa. de la arqueos de Caja Concurrente está determinado por las acciones de revisión de la información documental de los ingresos y gastos de la Entidad. permite concluir todas estas documental de los ingresos y gastos de la Entidad. Precisar también que el órgano de acuerdo a su plan de acción qué es la OCI, a través de la control concurrente a la	las acciones de control documentación concurrente en el sistema de control normatividad os en la concurrente, entidad? Interno implementad os en la forma exitosa. Interno las acciones de control los procesos en forma exitosa. Interno las acciones de control todas estas documental de los ingresos recaudados a la cuenta del Tesoro Público, a los 15 días, 3 veces al mes o dependiendo de la cartias fianzas y información documental de los ingresos y dependiendo de la cantidad que se haya recaudado. Interno implementad os en la concurrente, entidad? Interno implementad os en la concurrente, entidad? Interno implementad os en la concurrente, entidad? Interno implementad os en la concurrente, permite concluir los procesos en forma exitosa. Interno implementad os en la concurrente está determinado por las acciones de revisión de la información documental de los ingresos y gastos de la Entidad. Interno implementad os en la concurrente acciones han sido de manera doptima ya que la entidad cumple todas estas también que el organo de control interno, qué es la OCI, a través de la contraloría hace el control concurrente a la	las acciones de control concurrente en el sistema de control normatividad os en la entidad? Interno vigente. El cartas fianzas y implementad os en la entidad? Interno entidad? Interno concurrente, permite concluir los procesos en forma exitosa. Interno en la entidad? Interno vigente. El cartas fianzas y internación documental de entidad cumple todas estas actividades de acuerdo a su plan de acción Interno vigente. El cartas fianzas y internación documental de los ingresos y dependiendo de la cartidad que se haya documentació n y el cumplimiento de los procesos en forma exitosa. Interno vigente. El cartas fianzas y información documental de los ingresos y dependiendo de la cantidad que se haya documentació n y el cumplimiento de los procesos de control interno, qué es la OCI, a través de la contraloría hace el control concurrente a la Entidad. Interno vigente. El cartas fianzas y todas estas a cividades de acuerdo a su plan de acción qué es la OCI, a través de la contraloría hace el control interno de la Contraloría	las acciones de control concurrente en el sistema de control normatividad rimplementad os en la entidad? Interno permite concluir los procesos en forma exitosa. Interno la seitoridade en la concurrente, entidad cumple todas estas actividades de acuerdo a su plan de acción de la control (acuerda de la control los ingresos y de la cantidad cumple todas estas actividades de acuerdo a su plan de acción de la control (acuerda de la cantidad) Interno vigente. El cartas fianzas y información veces al mes o documental de los ingresos y de la cantidad que se haya entidad cumple todas estas actividades de acuerdo a su plan de acción plan de acción concurrente a la Entidad. Interno vigente. El cartas fianzas y información veces al mes o documental de los ingresos y de la cantidad que se haya entidad cumple todas estas actividades de acuerdo a su plan de acción plan de acción concurrente a la Entidad. Interno vigente. El cartas fianzas y información veces al mes o documentació sobre la concurrente relacionados coinciden en el que las acciones de revisión de la cantidad que se haya que se haya entrevistados a la control interno, qué es la COI, a través de la control interno, qué es la OCI, a través de la contraloría hace el control concurrente a la Entidad. Interno vigente. El cartas fianzas y todas estas acciones de revisión de la cantidad que se haya que se haya que es forma exitosa, actividades que es forma exitosa por el órgano de control interno, que es forma exitosa.

debidamente tiene linjerencia en la control lada por los órganos de control interno actividades de la organización. República. Es decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de control interno actividades de la organización. Se de la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las actividades de control se describados de control se destransferencias de control se destransferencias de control se de						República la		que es
tiene injerencia en las actividades de la Control interno y de Control interno y de de la organización. General de la República. Es decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una efficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de control interno y de control interno y de la organización. Son efficientes las acciones de control interno injerencia en las control interno y de control interno y de la organización. Son efficientes, ya que son efficientes, ya que son instrumentos de vienen coadyuvan porque estas acciones entrevistados número de control cuatro concurrente						-		-
los órganos de control interno actividades de la Contraloría General de la República. Es decir la organización. Ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de control es porque estas acciones de las acciones de control interno y de control interno y de la Organización. Ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contralación que tiene la organización.						_		
las actividades de la Organización. República. Es decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de la organización. 4. ¿Son eficientes, acciones de instrumentos de vienen son eficientes, porque es porque es coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente								
de la organización. Son eficientes las acciones de instrumentos de vienen son de la sacciones de la organización. Son eficientes, ya que son instrumentos de vienen son de la sacciones de la organización. Son eficientes, ya que son instrumentos de vienen son dela sacciones de de la organización. Son eficientes, a conduvan porque organización. Son eficientes, a conduvan organización. Son eficientes, coadyuvan organización.						_		
de la organización. República. Es decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes, ya que son porque se porque estas acciones de concurrente.								
General de la República. Es decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes, ya que son eficientes, acciones de instrumentos de instrumentos de vienen coadyuvan porque estas acciones de concuerdan concurrente.								-
República. Es decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes, son eficientes, ya que son porque coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente								
decir la organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes, eficientes las ya que son eficientes acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque entrevistados número de contror concurrente						organización.		
organización ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes, eficientes las acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque estas acciones concuerdan cuatro concurrente								
ha incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes las ya que son eficientes sa acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente								
incrementado mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes las ya que son ya que son ya que son instrumentos de instrumentos de vienen coadyuvan porque estas acciones de concuerdan cuatro concurrente								_
mecanismos que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes las ya que son porque se porque estas acciones de concuerdan cuatro concurrente								
que permitan una eficiente gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son Son eficientes, ya que son eficientes acciones de instrumentos de vienen son yorque concuerdan cuatro concurrente								
4. ¿Son eficientes las acciones de instrumentos de instrumento								
gestión de las transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son Son eficientes, eficientes las ya que son eficientes acciones de instrumentos de vienen son coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente								
transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son eficientes, ya que son eficientes acciones de instrumentos de vienen sorque to coadyuvan porque concuerdan cuatro transferencias financieras y acciones de contratación que tiene la organización. Son eficientes, estas acciones entrevistados número de control concurrente								
financieras y acciones de contratación que tiene la organización. 4. ¿Son Son eficientes, eficientes las ya que son acciones de instrumentos de instrumentos de vienen coadyuvan porque concuerdan cuatro financieras y acciones de control de control concurrente								
4. ¿Son Son eficientes, son eficientes porque se porque se acciones de control concurrente son serior de setas acciones de control concurrente son serior de control concurrente serior de concurrente serior de control concurrente serior de concurrente serior de control concurrente serior de control concurrente serior de concurrente serior de control control concurrente serior de control c								
4. ¿Son Son eficientes, Son eficientes Son eficientes, eficientes las ya que son porque se porque estas acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente								
4. ¿Son Son eficientes, ya que son porque se porque estas acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque concuerdan que tiene la organización. Son eficientes, Son eficientes, Son eficientes, El estado Las acciones entrevistados número de control concurrente								
4. ¿Son Son eficientes, Son eficientes Son eficientes, eficientes las ya que son porque se porque estas acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente								
4. ¿Son Son eficientes, Son eficientes, Porque se porque se porque concuerdan serior concurrente serior de con								
eficientes las ya que son porque se porque estas acciones entrevistados número de concurrente coadyuvan porque estas acciones entrevistados concuerdan cuatro								organizacion.
acciones de instrumentos de vienen coadyuvan porque concuerdan cuatro concurrente	4. ¿Son	Son eficientes,	Son eficientes	Son eficientes,	Son eficientes,	Los	El estado	Las acciones
	eficientes la	ya que son	porque se	porque	estas acciones	entrevistados	número	de control
control cumpliendo de hacer permiten en que las señala de implementada	acciones de	instrumentos de	vienen	coadyuvan	porque	concuerdan	cuatro	concurrente
	control		cumpliendo de	hacer	permiten	en que las	señala de	implementada

concurrente	apoyo para el	manera óptima	correcciones en	mantener un	acciones de	que las	s son
implementad	control interno.	conforme a su	los procesos a	control de los	control	acciones	eficientes
os? ¿Por		plan de acción a	corto plazo y	ingresos	concurrente	permiten	debido a que
qué?		lo que	levantar	recaudados y	son eficientes	tener un	se cumple en
		previamente	observaciones	transferidos en	debido a que	control de	forma
		está delimitado	de corresponder	el mes.	se encuentra	los ingresos	adecuada los
		en su sistema	en forma		adecuadame	recaudados	procedimiento
		de control	oportuna.		nte normado	y ser	s establecidos
		interno.			supervisados	transferidos	dentro de
					dentro de	oportuname	organización
					organización.	nte al tesoro	lo que conlleva
						público por	un
						parte de la	conocimiento y
						organización	supervisión
							por parte de
							los operadores
							de los
							procesos que
							están
							implementado
							s en la misma.
							Para este fin
							sea su
							supervisión
							adecuada del
							cumplimiento
							de lo
							establecido en

								cada uno de
								los procesos
								tanto
								administrativos
								, financieros y
								contables.
5.	¿Cuáles son	Capacitación al	Las	Las inducciones	Comunicar al	Tres de los	Uno de los	Las acciones
	las acciones	personal, en	capacitaciones	al personal,	Ministerio de	entrevistados	entrevistado	de control de
	de control de	cuanto a la	que se viene	mediante	Economía y	sostienen que	s sostiene	retroalimentaci
	retroalimenta	revisión de la	dando a los	capacitaciones	Finanzas,	las	que la	ón
	ción en el	documentación,	especialistas de	que queda a	sobre la	capacitacione	comunicació	implementado
	sistema de	o interpretación	tesorería,	facultad de los	limitación	s son las	n con el	s se basaron
	control	de las normas	control previo y	recursos que	funcional del	acciones de	ministro de	en la
	Interno	tributarias, de	contabilidad, en	dispone la	Sistema	control de	economía y	capacitación
	implementad	auditoría, entre	tributación,	entidad.	Integrado de	retroalimenta	finanzas en	del personal lo
	os en la	otros.	control interno y		Administración	ción	la utilización	que permite
	entidad?		auditoria.		Financiera-	implementado	del Sistema	que conozcan
					SIAF.	s dentro la	Integrado de	adecuadament
					Corrección de	organización	Administraci	e sus
					errores	amigos que	ón	funciones en
					operativos	ayuda a	Financiera-	ejecución de
					involuntarios.	mejorar su	SIAF, es el	los procesos
					Asimismo,	pericia	mecanismo	de vida que
					constante	administrativa	implementad	pueden
					capacitación		o de que	interpretar de
					por parte de la		permite la	mejor manera
					entidad, a fin		corrección	las normas de

		de tener el	de los	gestión de
		mayor cuidado,	errores	auditoría
		en cuanto a la	involuntarios	contable y
		revisión y	que pudieran	control interno
		procesamiento	existir dentro	establecidos.
		de los	de la gestión	Es por ello que
		expedientes de	del	también desde
		pago.	procesamien	la perspectiva
			to los	del
			expedientes	especialista es
			de pago.	importante que
				se informe
				sobre
				limitaciones
				funcionales
				que pudieran
				existir dentro
				de
				implementació
				n del Sistema
				Integrado de
				Administración
				Financiera-
				SIAF con la
			<u> </u>	finalidad de
			<u> </u>	evitar errores
				en el
				procesamiento
				1

								de
								información.
6.	¿Son	Son eficientes,	Son eficientes,	Son eficientes,	Son eficientes,	Los tres	Un	Las acciones
	eficientes las	debido a que las	se vienen	porque	las	entrevistados	entrevistado	de
	acciones de	capacitaciones	cumpliendo en	contribuyen a	capacitaciones,	sostienen que	s sugieren	retroalimentaci
	control de	sirven de base,	forma óptima y	que los cambios	nos dan las	son eficientes	que se	ón basados en
	retroalimenta	para la atención	esto se refleja	que puede	pautas para	las acciones	actualicen	capacitaciones
	ción	de todos los	en los reportes	haber	realizar un	de	las bases de	resultó
	implementad	expedientes o	de auditoría. En	internamente, o	trabajo más	capacitación	conocimient	deficiente
	os? ¿Por	documentos en	ese sentido no	de alguna	completo.	que ha	os	dentro de
	qué?	forma idónea y	habido	situación en		permitido una	adquiridos	organización
		oportuna.	observaciones	particular o		adecuada	dentro las	lo que le ha
			que mencionar	cambios		retroalimenta	capacitacion	permitido a
				sugeridos por		ción de que	es con la	ella acumular
				auditoría		dan pautas	finalidad de	un avance
				externa o		de trabajo	que puedan	conocimientos
				control interno,		eficiente a	ser	con las cuales
				se corrijan o		seguir.	adecuadame	pueden
				modifiquen en			nte utilizados	absorber
				base a los			dentro del	rápidamente
				conocimientos			ejecución de	las consultas u
				adquiridos			los procesos	omisiones que
				devenido de las			administrativ	pudieran
				capacitaciones			os de control	existir en el
				impartidas en la			interno	ejercicio de
				entidad.			implementad	sus funciones;
							os	es por ello que

				es importante
				que estos
				vasos de
				conocimientos
				estén
				debidamente
				actualizadas
				con la finalidad
				de servir de
				ayuda ante
				posibles
				eventos que
				pudieran
				existir en el
				desarrollo de
				las vías
				administrativas
				de la
				organización.

Matriz de triangulación de la Categoría 2. Procesos de Planificación Financieras (Jefes y Contador)

Objetivos	Preguntas	Jefe de la	Jefe de	Contador (E3)	Compa	ıración	
específicos		Unidad de	Presupuesto				Interpretación
		Administración	(E2)		Semejanzas	Diferencias	
		Financiera (E1)					
2. Analizar	7. ¿Cómo se	Se inicia con la	Se realiza	Se realiza de	Los tres	Uno de los	La planificación del
los procesos	realiza la	solicitud del	mediante el	manera	entrevistados	entrevistados	presupuesto institucional
de	planificación del	cuadro de	proceso de	programada en	en el que la	en que en estas	se realiza mediante un
planificación	presupuesto	necesidades.	programación	los meses de	planificación se	acciones de	procedimiento en el cual
financiera en	institucional?	Estas	multianual, que	junio, de un año	realiza	planificación	las áreas usuarias
una entidad		necesidades se	inicia en el mes	anterior, Se	mediante una	deben	identifiquen cuáles son
adscrita al		consolidad	de marzo, y	revisan los	gestión con las	considerarse	las necesidades que
Ministerio de		dentro del plan	termina en el mes	requerimientos	áreas usuarias	también las	deben ser incorporadas
Educación,		anual de	de junio con la	de las áreas,	con la finalidad	actividades del	dentro del plan anual de
2021		contrataciones -	sustentación de la	recopilando la	de que ellos	presupuesto del	contrataciones. Estas
		PAC, Esta	propuesta del	información de	indiquen cuáles	año anterior en	actividades deben ser
		información es	presupuesto ante	sus necesidades	son los	base al cual se	debidamente valorados
		derivada al área	el MEF. En caso,	a través de un	componentes	debe programar	tomando en
		de Presupuesto,	el presupuesto	Plan Operativo	que deben ser	las actividades	consideración la
		con la finalidad	asignado sea	Institucional	incluidos dentro	futuras a	pertinencia de las
		de que realice la	insuficiente se	(POI), y se	del plan anual	implementar.	mismas en función a las
		asignación del	presenta una	evalúan que las	de		actividades que se
		presupuesto a	demanda	actividades	contrataciones		realicen, así como su
		cada área de la	adicional, la cual	estén acorde	у		forma de ejecución con
		entidad.	concluye en el	con los objetivos	posteriormente		la finalidad de poder ser
			mes de agosto.	institucionales y	en el		adecuadamente
			Finalizado este	sobre ello, se			incrementados dentro

proceso, el	realiza un	presupuesto	del presupuesto
Ejecutivo remite	comparativo de	institucional.	institucional. Es
la propuesta del	necesidades		importante que para que
presupuesto al	versus el		se realicen esta
congreso de la	presupuesto que		planificación financiera
República, para	se tiene		la organización y las
su evaluación y	asignado para el		áreas usuarias prioricen
aprobación. Es	próximo año, en		la ejecución, tomando
así que en el mes	base a ello se		en consideración la
de diciembre el	aprueba la		asignación oportuna de
Ejecutivo	planificación de		los recursos que debe
promulga la ley	las actividades		ser estimada por el área
de presupuesto y	que van a ser		administrativa.
el monto	ejecutadas en el		
promulgado,	siguiente anual.		
constituye el			
Presupuesto			
Institucional de			
Apertura (PIA) de			
la entidad.			
La Unidad de			
Planeamiento			
Estratégico y			
Modernización			
del Estado,			
realiza el proceso			
de planeamiento,			

	en base a		
	reuniones con las		
	áreas de la		
	entidad, a fin de		
	indicar cuáles son		
	las brechas y		
	prioridades que		
	se tienen que		
	cumplir dentro del		
	período anual. La		
	Unidad de		
	Presupuesto		
	realiza un		
	histórico de la		
	ejecución de		
	gastos de los		
	años anteriores y		
	determina el tope		
	presupuestal de		
	gasto para cada área. De este		
	planeamiento		
	surge el Plan		
	Operativo		
	Institucional, y el		
	cumplimiento de		
	la misión y los		
	objetivos		

		institucionales contemplados dentro del Plan				
		Estratégico Institucional se				
		encuentran				
		acorde al Plan				
		Estratégico				
		Sectorial				
		Multianual				
		(PESEM).				
		(i LOLIVI).				
8. ¿Cuáles son	No se han	No han	La no hay una	Dos de los	Un entrevistado	Las áreas usuarias
las dificultades	encontrado	presentado	clara	entrevistados	sostiene de que	identifican las
presentadas en	dificultades	dificultades	identificación de	señalan que no	no existe una	actividades que van a
la identificación			las necesidades	se encontró	clara	ser considerados dentro
de las			que tiene cada	dificultades en	identificación de	del plazo constitucional
actividades			área o el tiempo	la identificación	las áreas	sin embargo algunas de
consideradas			en que estás	de las	usuarias de las	estas no priorizadas de
en el			van a ser	actividades	necesidades	forma adecuada cuáles
presupuesto			ejecutadas en el	para el	adecuadamente	son las acciones que
institucional?			siguiente año, lo	presupuesto	priorizadas lo	deben ser ejecutadas en
			cual trae una	institucional.	que genera	lo que genera retrasos
			posible demora		retrasos dentro	en la generación del
			en la		de la	presupuesto institucional
			elaboración de		planificación	y que son corregidas en

				la planificación,		que	el transcurso del
				pero que		posteriormente	proceso planificación.
				finalmente es		subsanadas.	
				subsanada por			
				parte del área,			
				en transcurso			
				del proceso de			
				planificación.			
9.	¿Cuáles las	Hacen un	Seguimiento	Revisión	Todos los	Uno de los	Las medidas de control
	medidas de	seguimiento	constante a las	constante a los	entrevistados	entrevistados	interno implementadas
	control	mensual del	áreas, en cuanto	ingresos de la	sostienen que	sostiene que se	en ejecución del
	implementadas	presupuesto	a la ejecución del	entidad, en	se debe	ejecuten	presupuesto deben ser
	en la ejecución	asignado según	presupuesto,	coordinación	efectuar	coordinaciones	constantemente
	de presupuesto	el plan operativo	según su	con Tesorería y	seguimiento	de manera	monitoreadas en virtud a
	institucional?	institucional POI	programación de	la Unidad de	constante a las	permanente	una ejecución adecuada
		y nos informan	actividades	Cobranza	áreas usuarias	entre la de	del presupuesto
		mensualmente	mensuales.	Coactiva, con la	respecto al	abastecimiento	asignado en el
		sobre la	También se	finalidad de que	ejecución de las	y las áreas	cumplimiento de la
		ejecución del	ejecuta Cortes	todos los	actividades	usuarias con la	planificación establecida
		mismo.	periódicos, con la	ingresos	presupuestadas	finalidad de ser	para que las áreas
			finalidad de	planificados	dentro del plan	eficientes de	usuarias puedan recibir
			evidenciar el nivel	lleguen a ser	operativo	ejecución de los	los bienes o servicios
			de ejecución que	ejecutados o	institucional y	procesos de	contratados de manera
			tienen cada una	cobrados. Se	que éstos	adquisiciones.	oportuna. Es importante
			de las áreas con	realizan	deben tener		que se ejecuten
			respecto al	coordinaciones	informes		acciones de
			presupuesto	frecuentes con	periódicos con		planificación entre las
			asignado.	la unidad de	la finalidad de		áreas usuarias y el área

			abastecimiento	determinar cuál		de abastecimiento que
			a fin de que	es el nivel de		permitan una oportuna
			todos los gastos	ejecución que		gestión del proceso de
			se ejecuten de	tiene cada una		adquisición y entrega de
			acuerdo a lo	de las áreas.		los bienes a las áreas
			planificado.			usuarias según las
						necesidades que
						presenta en ellas
10. ¿Cómo se	Optimizar el	Siempre estamos	Implementando	Dos de los	Uno de los	El proceso de
podría mejorar	presupuesto	en coordinación	un sistema	entrevistados	entrevistados	supervisión puede ser
la supervisión	según el cuadro	directa al proceso	informático	sostiene que el	sostiene que	mejorado mediante la
de la ejecución	de necesidades,	de ejecución, con	integrado que	proceso de	deberían	implementación de un
del	y las	todos los jefes de	recoja la	supervisión	incrementarse	sistema de tecnologías
presupuesto en	contrataciones	las áreas,	información de	podría	sistemas	de información que
favor la	que se realizan	asegurando que	las necesidades	mejorarse en	integrados que	brinde información
organización?	por cada una de	los recursos	de gastos de las	tanto existe	recoge las	oportuna a las áreas
	las oficinas	estén disponibles.	áreas. En	coordinación	necesidades de	usuarias respecto a las
	orgánicas de la	La Unidad de	cuanto a	entre las áreas	gasto de las	necesidades priorizadas
	institución, con	Abastecimiento	ingresos tener	de	áreas con la	de adquisición las
	la limitante de	es quien dinamiza	un sistema de	abastecimientos	finalidad de	mismas que deben ser
	los techos	la adquisición de	información, que	que ejecutan el	poder conocer	atendidas
	presupuestales.	bienes y	permita conocer	proceso de	el flujo de caja	oportunamente tanto por
		servicios. El	el	adquisición de	que éste	el área de
		presupuesto por	comportamiento	bienes y	permita una	abastecimiento como
		sí solo no es un	de pago	servicios y que	adecuada	por la administración
		sistema aislado,	crediticio de	ésta sea de	supervisión en	financiera de acuerdo
		sino que se está	nuestros	manera	las	planificación establecida

		articulado a la	clientes, y saber	articulada con	adquisiciones	dentro del plan anual de
		Unidad de	en cuánto	el área de	de la	adquisiciones
		Abastecimiento y	tiempo vamos a	administración	organización.	
		también a la	poder ejecutar o	financiera con		
		Unidad de	recaudar los	la finalidad de		
		Administración	ingresos.	que ejecutan		
		Financiera,		los		
		unidades		compromisos		
		orgánicas que		de pagos de		
		ejecutan el		manera		
		compromiso y		oportuna.		
		pago del bien o				
		servicio. En tal				
		sentido, cada uno				
		tiene su propias				
		responsabilidades				
		y normas y no				
		interferimos, en				
		las acciones de				
		estas unidades				
		orgánicas				
		~		1		

Matriz de triangulación de la Categoría 2. Procesos de Planificación Financieras (Especialistas y Asistente)

Objetivos	Preguntas	Especialista de	Especialista	Especialista de	Asistente	Compa	ración	
específicos		Control Previo	Administrativo	Contabilidad	Administrativo	Semejanzas	Diferencias	Interpretación
		(E4))	I (E5)	Financiera (E6)	I (E7)			
2. Analizar los	7. ¿Cómo se	Se realiza la	El planeamiento	Se realiza en	Unidad	Dos de los	Un	La
procesos de	realiza la	planificación del	institucional de	base a una	competente	entrevistados	entrevistado	planificación
planificación	planificación	presupuesto	la entidad inicia	priorización de	realiza la	señaló que la	s sostienen	del
financiera	del	institucional, en	con la	actividades que	solicitud a las	planificación	que se	presupuesto
en una	presupuesto	base al año	identificación de	están sujetas al	distintas áreas	del	planificación	institucional se
entidad	institucional?	anterior. De ese	los instrumentos	cumplimiento	respecto a las	presupuesto	se hace en	hace tomando
adscrita al		presupuesto se	de gestión tales	del Objetivo	necesidades a	nacional nace	relación al	en
Ministerio de		desprende la	como, el plan	Institucional.	requerir para el	en relación a	presupuesto	consideración
Educación,		proyección para	estratégico	Los	siguiente año.	las	institucional	las
2021		el presupuesto	institucional	involucrados	Cada una de	necesidades	del año	necesidades
		del año actual.	(PEI) y el Plan	son las áreas	las áreas	identificados	anterior	de las áreas
			Operativo	usuarias y la	ejecuta la	por las áreas	como base	usuarias para
			Institucional	oficina de	priorización de	usuarias y	para la	lo cual se tiene
			(POI). EI POI	planificación y	las	que sirven al	comisión de	como base las
			constituye el	presupuesto.	necesidades	cumplimiento	presupuesto	necesidades
			insumo para la		con la finalidad	del objetivo	del año	históricas de
			elaboración de		de tener un	institucional.	actual	las mismas.
			la propuesta del		presupuesto		tomando en	En base a
			presupuesto		asignado para		consideració	estas
			anual de la		cada una de		n las mismas	necesidades
			entidad. La		ellas.		necesidades	de años
			entidad hacer				de las áreas	anteriores es
			seguimiento a la				usuarias.	que se

ejecución del		Otro	implementa
POI, el cual		entrevistado	los procesos
debe ajustarse		s sostiene	de
al Presupuesto		que es	planificación
aprobado por el		importante	financiera
Congreso.		que se	dentro de la
		realicen las	organización
		necesidades	tomando para
		con la	ello en
		finalidad de	consideración
		tener un	plan
		adecuado	estratégico
		gasto en	institucional
		base al	(PEI) y el Plan
		presupuesto	Operativo
		asignado a	Institucional
		la institución.	(POI). Cabe
			indicar que las
			actividades
			identificadas
			dentro del
			presupuesto
			institucional
			tienen que ser
			aprobadas por
			el Congreso y
			por ende
			deben ser

								acordes a las
								necesidades
								de la
								organización.
8.	¿Cuáles son	No se han	No he podido	No ha habido	No se han	Todos los	No existen	El conocer las
	las	identificado	observar alguna	inconvenientes	identificado	entrevistados	discrepancia	necesidades
	dificultades	dificultades	dificultad.	en la		sostienen que	s a este	de cada área
	presentadas			identificación de		no han tenido	respecto.	usuaria
	en la			las actividades		inconveniente		permite a los
	identificación			para el		s en la		colaboradores
	de las			presupuesto		identificación		de la misma
	actividades			institucional		de las		identificar
	considerada					actividades		cuáles son las
	s en el					que deben		actividades
	presupuesto					ser		que deben ser
	institucional?					incorporadas		consideradas
						dentro del		dentro del
						presupuesto		presupuesto
						institucional.		institucional,
								gran parte de
								esas
								actividades
								provienen de
								los
								presupuestos
								institucionales
								de años

								anteriores que
								les permite
								identificar
								cuáles son las
								necesidades
								reales en cada
								área usuaria
9.	¿Cuáles las	Las áreas de	La entidad	Las medidas de	El área de	Todos los	No existen	Las medidas
	medidas de	Presupuesto y	presenta una	Control son el	Presupuesto se	entrevistados	discrepancia	de control
	control	Abastecimiento	directiva para la	seguimiento que	encarga de	sostienen que	s a este	implementada
	implementad	se encargan de	ejecución del	se realiza a las	esta tarea.	las medidas	respecto.	s dentro de la
	as en la	realizar acciones	presupuesto.	actividades que	Hacen un	de control		organización
	ejecución de	de seguimiento a		tienen cada	seguimiento	implementada		en el marco de
	presupuesto	través de		oficina y	mensual a	s en		la ejecución
	institucional?	reportes		Unidades	todas las	ejecución del		del control
		mensuales, que		Orgánicas, en	oficinas.	presupuesto		interno se
		permiten medir el		forma mensual.		institucional		basan en el
		grado de avance		De una		se basan en		mundo
		de la ejecución		planificación		el		seguimiento
		del Presupuesto		adecuada, se		seguimiento		de las
				ha priorizado las		de avance de		actividades
				actividades, a		ejecución del		que están
				fin de cumplir		presupuesto		programadas
				con el objetivo		el cual está		dentro del
				institucional.		debidamente		presupuesto
						establecido		institucional
						dentro de los		con la finalidad

					procesos de		de ser
					la		ejecutadas de
					organización		manera
					y que se		oportuna por
					realiza de		la
					manera		organización y
					periódica.		que son
							reportados de
							manera
							mensualmente
							con la finalidad
							de determinar
							la eficiencia
							del gasto por
							parte de la
							organización.
10. ¿Cómo se	Recomiendo	Haciendo	Continuar y	Esta labor es	Dos	Un	Es importante
podría	coordinación	seguimiento	perfeccionar el	de competencia	entrevistados	entrevistado	perfeccionar
mejora la	entre el área de	mensual del	seguimiento que	de la oficina de	sostienen que	sostiene que	las tareas
supervisión	abastecimiento y	Plan Operativo	se viene dando	Presupuesto.	es importante	se ejecuten	supervisión en
de la	el área de	Institucional de	en forma		perfeccionar	tareas de	ejecución
ejecución del	presupuesto con	y presentando	continua a la		las tareas de	coordinación	presupuestal
presupuesto	la finalidad de	los reportes en	ejecución de las		seguimiento	entre el área	de la
en favor la	ejecutar de mejor	forma oportuna.	actividades de		que se hacen	usuaria y la	organización y
organización	manera el		las Oficinas y		a los	de	para esto se
?	presupuesto y		Unidades		procesos de	abastecimie	deben generar
	controlar la		Orgánicas.		ejecución de	nto con la	mecanismos

asignación del		las	finalidad de	de
mismo		contratacione	mejorar los	coordinación
		s dentro de la	procesos de	entre el área
		organización.	control de	de
			asignación	abastecimient
			presupuestal	o y las áreas
			-	usuarias con
			Otro de los	la finalidad de
			entrevistado	dotar
			s tiene que	oportunament
			es	e de los
			competencia	bienes o
			estricta del	servicios que
			área de	puedan ser
			presupuesto.	requeridos.
				Por otro lado
				debe también
				generarse
				procedimiento
				s específicos y
				simplificados
				para hacer el
				seguimiento
				de los planes
				operativos
				institucionales
				y su
				correlación

				con el
				presupuesto
				institucional.

Anexo 05.- Matriz de triangulación de participantes

Objetivos	Preguntas	Interpretación de	Interpretación de	Compa	ración	Resultados	Resultado
específicos		Jefes y Contador	Especialistas y	Semejanzas	Diferencias	específicos	general
			Asistente				
. Analizar las	1. ¿Cuáles son las	La organización	Existen	Ambos	Los	Se encontró que	El sistema de
acciones de	acciones de control	en la actualidad	lineamientos	coinciden que	especialistas	esta entidad	control interno
control	preventivo en el	cumple con las	establecidos por	las acciones	sugieren	tiene	implementado
Interno en	sistema de control	acciones de	parte de la	de control	implementac	establecidas	dentro de la
una entidad	Interno	control preventivo,	organización, a fin	preventivo se	ión de la	actividades de	organización,
adscrita al	implementados en la	mediante la	de cumplir las	basan en el	optimización	control interno,	tiene impacto en
Ministerio de	entidad?	ejecución de los	acciones de control	cumplimiento	de los	las mismas que	las actividades de
Educación,		procedimientos	preventivo tales	de los	procesos, a	están	planificación
2021		establecidos	como, generación	procedimiento	fin de lograr	debidamente	financiera que se
		dentro de la	de consolidaciones	s establecidos,	sean más	enmarcadas en	realizan en la
		misma, los cuales	financieras,	analizados por	eficientes,	procedimientos	organización; esto
		son debidamente	contables, para	la alta	de tal	conocidos por	se debe al
		supervisados,	ejecutar una	dirección de la	manera que	los	cumplimiento del
		monitoreados por	adecuada rendición	organización,	se puedan	colaboradores,	marco normativo
		la alta dirección.	de cuentas por	la misma que	uniformizar	quienes son	establecido, y que
		Para la ejecución	parte de la	ejecuta tareas	el	constantemente	es de
		de tareas, se	organización. Estas	de	cumplimient	capacitados	conocimiento de
		realiza un	actividades han	acompañamie	o de los	dentro del	los funcionarios y
		acompañamiento	demostrado ser	nto en la	plazos	ejercicio de las	personal a cargo.
		de las mismas,	eficientes en la	implementació	establecidos	funciones de	Cabe indicar que
		por parte del	actualidad, sin	n de las	para la	monitoreo y	este cumplimiento
		personal	embargo, es	medidas de	ejecución de	supervisión, de	es debidamente

	especializado, lo	necesario que se	excepción	los procesos	las actividades	supervisado y
	que permite	ejecuten tareas de	presupuestal a	de	que se realiza.	monitoreado por
	verificar la forma	optimización de los	las áreas	contratación.	Es por ello que	parte de la alta
	como se realiza la	procesos y	usuarias.		estas acciones	dirección de la
	ejecución	simplificación de los			de control	organización
	presupuestal	mismos, a fin de			interno han	mediante el
	dentro de las	cumplir con los			resultado hasta	empleo de
	áreas.	plazos estimados			la fecha	acciones de
		por la organización			eficientes en	control interno
		y de esta manera			relación al	que se
		poder lograr la			cumplimiento de	encuentran
		uniformización en el			las tareas	detalladas en los
		cumplimiento de los			encomendadas	procesos
		plazos y metas			por la institución	establecidos para
		establecidas.				ello.
2. ¿Considera usted	La organización	Existe acciones de	Ambos tipos	Un tipo de		
que son eficientes	ha implementado	control interno	de	entrevistado		
las acciones de	adecuadamente	preventivo las	entrevistados,	s identifica la		
control preventivo	las acciones de	mismas que son	manifiestan	necesidad		
implementado?	control preventivo	adecuadas para el	que en la	de generar		
¿Qué estrategias	cumpliendo la	nivel organizativo	organización	procedimient		
recomienda o	normativa	de la institución que	se ha	os		
sugiere?	existente por	cumplen las normas	implementado	específicos		
	parte del Estado	establecidas dentro	de manera	en algunas		
	peruano lo que le	de la misma y estas	adecuada las	funciones		
	ha permitido tener	hasta el momento	acciones de	especiales		
	un alto nivel de	han resultado	control interno,	que realiza		
	ejecución de entre	altamente	las mismas	la		

los gastos	eficientes. Cabe	que se cumple	organización	
presupuestales y	indicar que si bien	conforme lo	tales como	
estos son	es cierto han	dispuesto en	son las	
adecuadamente	existido algunas	las normas de	declaracione	
sustentados	deficiencias estas	la gestión	s tributarias	
mediante la	son mínimas en	pública en	y registros	
presentación de	relación al nivel	general y en	electrónicos.	
los costos	procedimental de	particular en		
financieros de	control que se tiene	los		
manera oportuna.	implementado.	mecanismos		
	También se hace	de gestión		
	necesario el	interna		
	establecimiento de	implementado		
	procesos	s dentro de la		
	específicos para	organización,		
	algunas de las	que permite el		
	funciones que	seguimiento		
	realiza la	oportuno de		
	organización tales	los procesos		
	como las	que se han		
	declaraciones de	identificado		
	obligaciones	como parte del		
	tributarias y	control		
	registros	preventivo y		
	electrónicos.	son alineados		
		con las		
		normas		
		emanadas por		

					la Contraloría		
					General de la		
					República.		
	V.	. 0	Las assistantes de	Las assistantes de	Analoga din an	I la dia a	1
3.		¿Cuáles son las	Las acciones de	Las acciones de	Ambos tipos	Un tipo	
		acciones de control	control	control concurrente	de 	entrevistado	
		concurrente en el	concurrente	implementadas son	entrevistados	s sostiene	
		sistema de control	implementadas en	el cumplimiento del	sostienen que	que es	
		Interno	organización	marco normativo	las acciones	importante	
		implementados en la	están basadas en	establecido dentro	de control	que se	
		entidad?	el desarrollo de	de organización la	concurrente	implementen	
			los procesos	misma que conlleva	están	mecanismos	
			establecidos en	la realización de	debidamente	que permitan	
			los planes	arqueos y	identificadas	una gestión	
			estratégicos,	consideraciones	entre el marco	más	
			planes operativos	financieras con la	normativo que	eficiente en	
			institucionales,	finalidad de	cumple la	la	
			planes anuales de	determinar la forma	organización y	organización	
			contratación.	adecuada el flujo	sobre el cual		
			Cabe indicar que	financiero que	se desarrolla		
			en la organización	tienen organización	sus		
			se realizan	y que es	actividades, se		
			procedimientos	debidamente	les ha		
			que permiten	controlada por los	permitido		
			unificar los	órganos de control	unificar los		
			criterios al	interno y de	criterios al		
			momento de	Contraloría General	momento de		
			efectuar el control	de la República. Es	elaborar		

		interno. Esta	decir, la	estrategias de		
		documentación	organización ha	monitoreo		
		permite a la	implementado	seguimiento		
		organización	mecanismos que	de los mismos.		
		establecer	permitan una			
		mecanismos	eficiente gestión de			
		adecuados para	las transferencias			
		poder ser	financieras y			
		supervisados de	acciones de			
		manera eficiente	contratación que			
		por el control	tiene la			
		interno en	organización.			
		cualquier tipo de				
		decisión que se				
		realice por la				
		organización				
4	1. ¿Son eficientes las	Las acciones de	Las acciones de	Ambos tipos	No existe	
	acciones de control	control	control concurrente	de	discrepancia	
	concurrente	concurrente	implementadas son	entrevistados	al respecto	
	implementados?	implementados	eficientes debido a	sostienen que		
	¿Por qué?	desde la	que se cumple en	las acciones		
		organización	forma adecuada los	de control		
		resultaron	procedimientos	concurrente		
		deficientes debido	establecidos dentro	implementado		
		a que se ejecutan	de organización lo	s son		
		actividades de	que conlleva un	eficientes		
		monitoreo y	conocimiento y	debido a que		
		supervisión sobre	supervisión por	se ejecuta		

		la ejecución de las	parte de los	oportunament			
		mismas las cuales	operadores de los	e y son del			
		se realizan	procesos que están	conocimiento			
		periódicamente y	implementados en	de las			
		que se contrastan	la misma. Para este	personas			
		con los planes	fin sea su	responsables			
		implementados	supervisión	tanto del área			
		con anterioridad.	adecuada del	de control			
		Cabe indicar que	cumplimiento de lo	interno, áreas			
		este seguimiento	establecido en cada	ejecutoras y			
		ha permitido que	uno de los procesos	áreas			
		la organización	tanto	usuarias.			
		sea eficiente en la	administrativos,				
		forma como se	financieros y				
		siguen los	contables.				
		procesos lo que					
		ha redundado en					
		beneficio para los					
		usuarios del					
		mismo tales como					
		son los					
		proveedores y					
		que ha permitido					
		una gestión de					
		gasto eficiente.					
5.	¿Cuáles son las	Los entrevistados	Las acciones de	Los	Un tipo	1	
	acciones de control	sostienen que las	control de	entrevistados	entrevistado		
	de retroalimentación	acciones de	retroalimentación	sostienen que	sostiene que		

en el sistema de	capacitación son	implementados se	las actividades	es		
control Interno	las acciones de	basaron en la	de	importante	l	
implementados en la	retroalimentación	capacitación del	capacitación	que se		
entidad?	implementados	personal lo que	del personal	puedan		
	dentro de la	permite que	han sido una	establecer	İ	
	organización lo	conozcan	de las	mecanismos	İ	
	que permitió tener	adecuadamente sus	acciones de	respecto al		
	un alto nivel de	funciones en	control de	la		
	eficiencia debido	ejecución de los	retroalimentaci	capacitación	İ	
	a que el personal	procesos de vida	ón	en las		
	sabe	que pueden	implementada	limitaciones	İ	
	adecuadamente	interpretar de mejor	s más	funcionales	İ	
	cuáles son las	manera las normas	eficientes	que tiene el	İ	
	actividades que	de gestión de	dentro de la	Sistema		
	tienen que cumplir	auditoría contable y	organización	Integrado de	İ	
	en el desarrollo de	control interno	debido que	Administraci	İ	
	los procesos	establecidos. Es por	permiten que	ón	ĺ	
	establecidos en la	ello que también	los	Financiera-	İ	
	misma. Cabe	desde la	colaboradores	SIAF con la		
	indicar que estas	perspectiva del	conozcan con	finalidad de		
	capacitaciones	especialista es	eso las	evitar		
	serán alto nivel	importante que se	funciones que	errores	İ	
	con la finalidad de	informe sobre	se han	dentro del		
	que personal	limitaciones	establecido y	ejecución de		
	conozca de	funcionales que	el desempeño	tareas		
	manera adecuada	pudieran existir	de las mismas.	programada		
	cuáles son los	dentro de		s y		
	elementos de	implementación del		procedimient		

		gestión y control	Sistema Integrado		os	ſ		
		implementados en	de Administración		establecidos			
		organización para	Financiera- SIAF		en el mismo.	I		
		su cumplimiento	con la finalidad de			١		
			evitar errores en el					
			procesamiento de					
			información.			١		
6.	S. ¿Son eficientes las	Las acciones de	Las acciones de	Ambos grupos	Un tipo de	I		
	acciones de control	control de	retroalimentación	entrevistados	usuario			
	de retroalimentación	retroalimentación	basados en	sostienen que	sostiene que	I		
	implementados?	son eficientes a la	capacitaciones	las acciones	es	I		
	¿Por qué?	realización debido	resultó deficiente	de	importante la	I		
		a que se	dentro de	retroalimentaci	constante			
		encuentran	organización lo que	ón	actualización	ĺ		
		adecuadamente	le ha permitido a	implementada	de la base	İ		
		socializadas	ella acumular un	s son	de	ĺ		
		dentro de ella y	avance	eficientes	conocimient	I		
		los colaboradores	conocimientos con	porque son	os respecto	ĺ		
		cumplen con los	las cuales pueden	debidamente	al control	ĺ		
		mecanismos	absolver	socializadas	interno y	ĺ		
		establecidos entre	rápidamente las	entre el	procedimient	İ		
		los	consultas u	personal de	os			
		procedimientos de	omisiones que	las distintas	establecidos			
		control interno y	pudieran existir en	áreas	dentro del	l		
		auditoría de los	el ejercicio de sus	usuarias.	con la			
		diferentes	funciones; es por		finalidad de	ĺ		
		procesos que	ello que es		efectuar	١		
		tienen a su cargo.	importante que		consultas	l		

					estos vasos de		ante	
					conocimientos		posibles	
					estén debidamente		omisiones	
					actualizadas con la		en el	
					finalidad de servir		ejercicio de	
					de ayuda ante		las funciones	
					posibles eventos		establecidas.	
					que pudieran existir			
					en el desarrollo de			
					las vías			
					administrativas de			
					la organización.			
. Analizar lo	s	7.	¿Cómo se realiza la	La planificación	La planificación del	Ambos tipos	Un tipo de	Este tipo de
procesos	de		planificación del	del presupuesto	presupuesto	de usuarios	entrevistado	procesos dentro
planificaci	ón		presupuesto	institucional se	institucional se hace	coinciden en	s puntualiza	de las
financiera			institucional?	realiza mediante	tomando en	que la	que es	instituciones
en una				un procedimiento	consideración las	planificación	necesario	públicas está
entidad				en el cual las	necesidades de las	del	que estas	debidamente
adscrita al				áreas usuarias	áreas usuarias para	presupuesto	actividades	instituido y se
Ministerio	de			identifican cuáles	lo cual se tiene	institucional se	estén dentro	gestionan en
Educación	١,			son las	como base las	basa en las	del plan	base a
2021				necesidades que	necesidades	necesidades	estratégico	normativa
				deben ser	históricas de las	identificados	institucional	emanada desde
				incorporadas	mismas. En base a	por las	(PEI) y el	el ejecutivo y
				dentro del plan	estas necesidades	diferentes	Plan	que es de
				anual de	de años anteriores	áreas usuarias	Operativo	cumplimiento
				contrataciones.	es que se	con la finalidad	Institucional	obligatorio por
				Estas actividades	implementa los	de ser	(POI).	toda entidad

deben ser	procesos de	integradas	pública. En este
debidamente	planificación	dentro del	sentido la
valorados	financiera dentro de	presupuesto	organización
tomando en	la organización	institucional y	materia de
consideración la	tomando para ello	que algunas	estudio cumple
pertinencia de las	en consideración	de ellas	con lo
mismas en	plan estratégico	provienen de	establecido en
función a las	institucional (PEI) y	las	el marco
actividades que	el Plan Operativo	necesidades	normativo a
se realicen, así	Institucional (POI).	históricas que	efectos de
como su forma de	Cabe indicar que	tienen dichas	ejecutar una
ejecución con la	las actividades	áreas.	planificación
finalidad de poder	identificadas dentro	También	financiera
ser	del presupuesto	coinciden en	adecuada
adecuadamente	institucional tienen	que es	acorde con las
incrementados	que ser aprobadas	importante la	metas y
dentro del	por el Congreso y	periodización	objetivos
presupuesto	por ende deben ser	de estas	propios de la
institucional. Es	acordes a las	actividades	misma.
importante que	necesidades de la	con la finalidad	
para que se	organización.	de lograr una	
realicen esta		asignación	
planificación		adecuada de	
financiera la		recursos para	
organización y las		su ejecución.	
áreas usuarias			
priorice la			
ejecución de las			

		tomando en				Ī
		consideración la				
		asignación				
		oportuna de los				
		recursos que				
		debe ser estimada				
		por el área				
		administrativa.				
8.	¿Cuáles son las	Las áreas	El conocer las	Ambos tipos	No existe	1
	dificultades	usuarias	necesidades de	entrevistados	discrepancia	
	presentadas en la	identifican las	cada área usuaria	coinciden en	al respecto.	
	identificación de las	actividades que	permite a los	que una ley		
	actividades	van a ser	colaboradores de la	dificultades es		
	consideradas en el	considerados	misma identificar	la		
	presupuesto	dentro del plazo	cuáles son las	periodización		
	institucional?	constitucional sin	actividades que	de las		
		embargo algunas	deben ser	actividades		
		de estas no	consideradas	que van a ser		
		priorizadas de	dentro del	consideradas		
		forma adecuada	presupuesto	dentro del		
		cuáles son las	institucional, gran	presupuesto		
		acciones que	parte de esas	institucional,		
		deben ser	actividades	asimismo		
		ejecutadas en lo	provienen de los	sostienen que		
		que genera	presupuestos	las actividades		
		retrasos en la	institucionales de	consideradas		
		generación del	años anteriores que	en el		
		presupuesto	les permite	presupuesto		

		institucional y que	identificar cuáles	provienen de		
		son corregidas en	son las	presupuestos		
		el transcurso del	necesidades reales	de años		
		proceso	en cada área	anteriores.		
		planificación.	usuaria			
9.	¿Cuáles las	Las medidas de	Las medidas de	Ambos tipos	Un tipo	
	medidas de control	control interno	control	de	entrevistado	
	implementadas en la	implementadas en	implementadas	entrevistado	sostiene que	
	ejecución de	ejecución del	dentro de la	coinciden en	es	
	presupuesto	presupuesto	organización en el	que las	importante	
	institucional?	deben ser	marco de la	medidas de	que se	
		constantemente	ejecución del	control se	ejecuten	
		monitoreadas en	control interno se	basan en la	acciones de	
		virtud a una	basan en el mundo	monitorización	coordinación	
		ejecución	seguimiento de las	constante de	entre las	
		adecuada del	actividades que	las actividades	áreas de	
		presupuesto	están programadas	programadas	abastecimie	
		asignado en el	dentro del	en el	nto y	
		cumplimiento de	presupuesto	presupuesto	finanzas con	
		la planificación	institucional con la	institucional y	la finalidad	
		establecida para	finalidad de ser	que se	de hacer	
		que las áreas	ejecutadas de	realizan de	expeditivos	
		usuarias puedan	manera oportuna	manera	los procesos	
		recibir los bienes	por la organización	periódica por	de	
		o servicios	y que son	parte de la	adquisicione	
		contratados de	reportados de	institución.	s y así poder	
		manera oportuna.	manera		cumplir con	
		Es importante que	mensualmente con		lo	

	se ejecuten	la finalidad de		establecido	Ī
	acciones de	determinar la		dentro del	
	planificación entre	eficiencia del gasto		plan anual	
	las áreas usuarias	por parte de la		de	
	y el área de	organización.		adquisicione	
	abastecimiento			s y la	
	que permitan una			correcta	
	oportuna gestión			ejecución del	
	del proceso de			presupuesto	
	adquisición y			institucional	
	entrega de los				
	bienes a las áreas				
	usuarias según				
	las necesidades				
	que presenta en				
	ellas				
10. ¿Cómo se podría	El proceso de	Es importante	Ambos tipos	Un tipo de	
mejorar la	supervisión puede	perfeccionar las	de	entrevistado	
supervisión de la	ser mejorado	tareas supervisión	entrevistados	s sostienen	
ejecución del	mediante la	en ejecución	coinciden en	que es	
presupuesto en	implementación	presupuestal de la	que es	importante	
favor la	de un sistema de	organización y para	necesario	que se	
organización?	tecnologías de	esto se deben	afianzar las	generen	
	información que	generar	tareas de	sistemas de	
	brinde información	mecanismos de	supervisión	tecnologías	
	oportuna a las	coordinación entre	implementada	de	
	áreas usuarias	el área de	s en la	información	
	respecto a las	abastecimiento y	ejecución del	que permitan	

necesidades	las áreas usuarias	presupuesto	tener una	
priorizadas de	con la finalidad de	dentro de la	información	
adquisición las	dotar	organización	adecuada y	
mismas que	oportunamente de	con la finalidad	oportuna	
deben ser	los bienes o	de brindar los	respecto al	
atendidas	servicios que	bienes o	ejecución de	
oportunamente	puedan ser	servicios de	las tareas	
tanto por el área	requeridos. Por otro	manera	por parte de	
de abastecimiento	lado debe también	oportuna.	la	
como por la	generarse		organización	
administración	procedimientos		acorde con	
financiera de	específicos y		sus	
acuerdo	simplificados para		funciones	
planificación	hacer el		tanto a nivel	
establecida dentro	seguimiento de los		administrativ	
del plan anual de	planes operativos		o funcional y	
adquisiciones	institucionales y su		usuarios	
	correlación con el			
	presupuesto			
	institucional.			
1	ĺ	1		1