

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO PRESUPUESTARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA – 2021

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: AUDITORIA

Presentada por:

MARIO ALEXANDER HOYOS MALCA

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca, Perú


2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Mario Alexander Hoyos Malca
DNI: 44472335
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Auditoría
2. Asesor(a):
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
**SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO
PRESUPUESTARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA – 2021**
6. Fecha de evaluación: **08/10/2025**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **18%**
9. Código Documento: **3117:510018446**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O
DESAPROBADO

Fecha Emisión: **17/08/2025**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*


Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
DNI: 17824300

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
MARIO ALEXANDER HOYOS MALCA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 horas del día 26 de setiembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-206 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ**, el **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, el **Dr. JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO PRESUPUESTARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA-2021"**; presentada por el **Bachiller en Administración MARIO ALEXANDER HOYOS MALCA**,

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de Dieciséis (16) Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Administración MARIO ALEXANDER HOYOS MALCA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **AUDITORÍA**.

Siendo las 12:15 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

.....
Dra. Reyna López Díaz
Jurado Evaluador

.....
Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo
Jurado Evaluador

.....
Dr. Juan Estenio Morillo Araujo
Jurado Evaluador

A:

Mi esposa, quien, con su amor incondicional, paciencia y lealtad me ha dado las fuerzas necesarias para alcanzar mis sueños. A mi madre, por su apoyo constante y su confianza en mí, siempre alentándome a seguir adelante. A mis hijas, por brindarme momentos de alegría y motivación.

Mario Alexander

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia, por su amor, apoyo incondicional y motivación durante todo este proceso. A mi asesor, Alejandro Vásquez Ruiz, por su orientación y valiosos consejos. A mis amigos y compañeros, por su comprensión y aliento. Sin el apoyo de todos ustedes, este logro no habría sido posible.

Mario Alexander

La ciencia no es solo un conjunto de conocimientos, es también una manera de pensar.

Carl Sagan

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS	xv
GLOSARIO	xvii
RESUMEN	xix
ABSTRACT	xx
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	3
1.1.3. Formulación del problema	5
1.2. Justificación e importancia de la investigación	5
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación técnica – practica	6
1.2.3. Justificación institucional y personal	6
1.3. Delimitación de la investigación	6
1.4. Limitaciones	7
1.5. Objetivo de la investigación	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Marco Legal	8
2.2. Antecedentes de la investigación	11
2.2.1. Antecedentes internacionales	11
2.2.2. Antecedentes nacionales	13

2.2.3. Antecedentes locales	15
2.3. Marco doctrinal	17
2.3.1. Enfoque del control gubernamental	17
2.3.2. Enfoques de control interno	18
2.3.3. Enfoques de la gestión pública	19
2.3.4. Doctrinas sobre el Proceso Presupuestario:	22
2.4. Marco Conceptual	23
2.4.1. El Control Interno	23
2.4.2. El Sistema de Control Interno (SCI)	27
2.4.3. El Proceso Presupuestario	35
2.5. Definición de términos básicos	40
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	43
3.1. Hipótesis	43
3.1.1. Hipótesis general	43
3.1.2. Hipótesis específicas	43
3.2. Variables	43
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	43
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	45
4.1. Ubicación geográfica	45
4.2. Diseño de la investigación	45
4.3. Métodos de investigación	46
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	47
4.4.1. Población	47
4.4.2. Muestra	47
4.4.3. Unidad de análisis	49
4.4.4. Unidad de observación	50
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	50
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	51

4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.	52
4.8. Matriz de consistencia metodológica	53
CAPÍTULO V RESULTADOS	55
5.1. Presentación de resultados	55
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	136
5.2.1. Análisis e interpretación de resultados	136
5.2.2. Discusión de resultados	143
5.3. Contrastación de hipótesis	146
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES.....	151
REFERENCIAS	153
APENDICES.....	159
ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	44
Tabla 2. Población	47
Tabla 3. Muestra.....	49
Tabla 4. Escala de valoración	137
Tabla 5. Relación del ambiente de control con el proceso presupuestario	139
Tabla 6. Relación de la evaluación de riesgos con el proceso presupuestario	140
Tabla 7. Relación de la actividad de control con el proceso presupuestario.....	141
Tabla 8. Relación de los sistemas de información y comunicación con el proceso presupuestario.....	142
Tabla 9. Relación de la supervisión con el proceso presupuestario	143
Tabla 10. Correlación de Spearman	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del Sistema de Control Interno.....	31
Figura 2. Componentes del Control Interno	32
Figura 3. Diagrama Proceso Presupuestario	40
Figura 4. Esquema del Diseño de la investigación.....	45
Figura 5. Difusión de visión y misión.....	55
Figura 6. Conocimiento de objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos	56
Figura 7. Observancia del Código de Ética	57
Figura 8. Fomento de la integración del personal	59
Figura 9. Cumplimiento de las disposiciones normativas	61
Figura 10. Actualización de disposiciones normativas y de carácter técnico.....	62
Figura 11. Manual de organización y funciones	63
Figura 12. Puestos definidos y alineados con las funciones.....	64
Figura 13. Difusión de normativas.....	65
Figura 14. Difusión y promoción de la observancia de las Normas de Control Interno	66
Figura 15. Difusión de objetivos y metas.....	68
Figura 16. Promoción de cultura de administración de riesgos	69
Figura 17. Matrices de Administración de Riesgos	70
Figura 18. Evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos	71
Figura 19. Posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.....	72
Figura 20. Planes de emergencia de proyectos y procesos	74
Figura 21. Plan de recuperación de desastres de proyectos y procesos.....	75
Figura 22. Actualización de matrices de Administración de Riesgos.....	76
Figura 23. Implementación de controles en el manual de Procedimientos	78
Figura 24. Cumplimiento del manual de procedimiento.....	79
Figura 25. Procesos y proyectos en el soporte de información	81

Figura 26. Planes de contingencia y recuperación del sistema de información	82
Figura 27. Difusión del programa de trabajo y los indicadores de gestión.....	84
Figura 28. Documentación del control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión	85
Figura 29. Resguardos de los recursos institucionales	87
Figura 30. Acceso y la administración de la información.....	88
Figura 31. Evaluación de la efectividad de las actividades.....	90
Figura 32. Actividades de control.....	91
Figura 33. Principios Institucionales de Seguridad de la Información.....	92
Figura 34. Sistemas de información.....	93
Figura 35. Toma de decisiones con sistemas de información	95
Figura 36. Establecimiento de líneas de comunicación e información.....	96
Figura 37. Retroalimentación del personal.....	97
Figura 38. Efectividad de las líneas de comunicación e información	98
Figura 39. Atención de requerimientos de usuarios externos.....	100
Figura 40. Componentes del control interno	101
Figura 41. Comunicación de las deficiencias de control interno	102
Figura 42. Atención de recomendaciones en materia de control interno	104
Figura 43. Participación del proceso de Programación del Presupuesto Institucional de Apertura.....	105
Figura 44. Adecuada programación del Presupuesto Institucional.....	107
Figura 45. Priorización del Presupuesto Institucional de Apertura	109
Figura 46. Formulación oportuna del Presupuesto Institucional de Apertura.....	110
Figura 47. Cumplimiento de metas programadas por la entidad	112
Figura 48. Priorización de las metas y clasificadores	112
Figura 49. Asignación a nivel de Pliego Presupuestario.....	114
Figura 50. Solicitud del Certificado de Crédito Presupuestal.....	115
Figura 51. Modificaciones presupuestales a nivel Institucional	117

Figura 52. Modificaciones presupuestales a nivel Funcional Programático.....	118
Figura 53. Tiempo para realizar las modificaciones presupuestales	120
Figura 54. Personal capacitado	121
Figura 55. Asignación de la Programación de Compromisos Anual.....	123
Figura 56. Priorización de la Programación de Compromisos Anual.....	124
Figura 57. Ampliación de Programación de Compromisos Anual.....	126
Figura 58. Programación de Compromisos Anual.....	127
Figura 59. Devengado	129
Figura 60. Control de pago de proveedores.....	130
Figura 61. Registro de obligaciones de pago en el SIAF.....	131
Figura 62. Verificación del devengado	133
Figura 63. Girado de la obligación	134
Figura 64. Girado oportuno	135
Figura 65. Sistema de Control Interno	137
Figura 66. Proceso Presupuestario.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados).

ASF: Auditoría Superior de la Federación.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CGR: Contraloría General de la República.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.

DGPP: Dirección General de Presupuesto Público.

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

INTOSAI: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

IVP: Instituto Vial Provincial.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

MINSA: Ministerio de Salud.

MOF: Manual de Organización y Funciones.

NCI: Norma de Control Interno.

OCI: Órgano de Control Institucional.

OCSE: Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes.

OLACEFS: Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

PCA: Presupuesto del Compromiso Anual.

PIA: Presupuesto Institucional de Apertura RHO: Coeficiente de Correlación.

PIM: Presupuesto Institucional Modificado.

POI: Plan Operativo Institucional.

PPR: Presupuesto por Resultados.

RHO: Coeficiente de Correlación de Spearman.

SCI: Sistema de Control Interno.

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

UE: Unidad Ejecutora.

GLOSARIO

Control Interno. Es un procedimiento realizado por el consejo directivo, la gerencia y el resto del personal de una organización, diseñado para asegurar un nivel de seguridad adecuado en relación a la realización de metas vinculadas a las operaciones, la información y el cumplimiento.

Modelo COSO. Enfoque contemporáneo del control interno, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, que se basa en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Gestión Pública. Conjunto de procesos y acciones realizadas por las entidades del Estado para planificar, ejecutar y evaluar políticas públicas, con el fin de generar valor para la ciudadanía.

Presupuesto Público. Instrumento financiero y legal a través del cual se asignan los recursos del Estado para cumplir objetivos y satisfacer las necesidades colectivas.

Proceso Presupuestario: (Conjunto de fases y procedimientos establecidos en la Ley N.º 1440, mediante los cuales el Estado formula, aprueba, ejecuta, controla y evalúa el presupuesto público, garantizando la asignación y uso eficiente de los recursos).

Control Gubernamental. Supervisión y evaluación de la gestión pública para verificar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de las normas legales. Puede ser interno (propio de la entidad) o externo (Contraloría).

Evaluación de Riesgos. Proceso para identificar y analizar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales.

Ambiente de Control. Conjunto de factores como la cultura organizacional, ética, estructura y competencia del personal, que influyen en la efectividad del control interno.

Transparencia. Principio de la gestión pública que implica el acceso claro y oportuno de la ciudadanía a la información y al uso de recursos del Estado.

Valor Público. Contribución positiva que las acciones del Estado generan en la calidad de vida de los ciudadanos, expresado en satisfacción, equidad y legitimidad.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el sistema de control interno y el proceso presupuestario en la Municipalidad Provincial de Cajamarca durante el año 2021, se buscó analizar cómo cada componente del control interno influye en la eficiencia del proceso presupuestario. Para ello, se aplicó un diseño de investigación no experimental de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; la población estuvo conformada por los 184 responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la muestra fue no probabilística por estratificación y estuvo conformada por 40 responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto; la técnica utilizada para la recopilación de datos fue la encuesta la cual consta de 61 preguntas y análisis estadístico a través del coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados indicaron que existe una correlación positiva entre los cinco componentes del sistema de control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividad de control, información y comunicación y supervisión) y el proceso presupuestario. Siendo la supervisión ($r=0.494$), seguida por la evaluación ($r=0.476$), demostrando que ambos factores desempeñan un papel clave en la eficiencia del proceso presupuestario. Asimismo, la correlación general fue ($r=0.658$), lo que sugiere que una implementación adecuada del control interno optimiza la ejecución presupuestaria. En ese sentido, los resultados permiten aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que un sistema de control interno robusto mejora el desempeño del proceso presupuestario público, reduciendo la probabilidad de desviaciones y mejorando la planificación y ejecución de los recursos. Esto subraya la importancia de fortalecer la supervisión y la evaluación de riesgos dentro del contexto municipal.

Palabras clave: sistema de control interno, proceso presupuestario, evaluación de riesgos, supervisión.

ABSTRACT

The present research aimed to determine the relationship between the internal control system and the budgetary process in the Provincial Municipality of Cajamarca during 2021. It sought to analyze how each component of internal control influences the efficiency of the budgetary process. To this end, a non-experimental, correlational-level research design with a quantitative approach was applied. The population consisted of the 184 heads of the planning and budget sub-managements and offices of the Provincial Municipality of Cajamarca. The sample was non-probabilistic by stratification and consisted of 40 heads of the planning and budget sub-managements and offices. The technique used for data collection was a survey, which consists of 61 questions and statistical analysis through Spearman's correlation coefficient. The results indicated a positive correlation between the five components of the internal control system (control environment, risk assessment, control activity, information and communication, and supervision) and the budgetary process. Supervision ($r=0.494$), followed by evaluation ($r=0.476$), demonstrates that both factors play a key role in the efficiency of the budgetary process. Furthermore, the overall correlation was ($r=0.658$), suggesting that adequate implementation of internal control optimizes budget execution. In this sense, the results support the alternative hypothesis, confirming that a robust internal control system improves the performance of the public budgetary process, reducing the likelihood of deviations and improving the planning and execution of resources. This underscores the importance of strengthening supervision and risk assessment within the municipal context.

Keywords: internal control system, budgetary process, risk assessment, supervision.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

En el ámbito de la administración pública, el control interno y el proceso presupuestario constituyen elementos fundamentales para la gestión eficiente, transparente y responsable de los recursos del Estado. El control interno, concebido como el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos orientados a salvaguardar los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento normativo, se presenta como una herramienta clave para fortalecer la gobernanza institucional. De forma complementaria, el proceso presupuestario abarca la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y cierre del presupuesto, siendo un instrumento decisivo en la asignación de recursos y en la consecución de los objetivos estratégicos de cada entidad pública.

No obstante, en muchas entidades estatales, especialmente a nivel local, se evidencian debilidades estructurales en ambos procesos, lo que repercute en problemas como la subejecución presupuestaria, la ineficiencia en la gestión de recursos, y en casos más graves, los actos de corrupción. La Municipalidad Provincial de Cajamarca no es ajena a esta realidad, enfrentando serios desafíos en el cumplimiento eficaz de sus funciones debido a limitaciones institucionales, carencia de prácticas efectivas de control preventivo y una visión restringida del control interno, frecuentemente vinculado solo al trabajo del Órgano de Control Institucional (OCI).

En este sentido, diversos autores coinciden en la importancia de una visión integral del control interno.

Durán (2018) manifiesta:

La actual crisis en la entidad pública en cuanto a su desempeño; aunado a una corrupción desmedida, abre la posibilidad de que el auditor interno actúe en las instituciones públicas, entre a participar activamente desempeñando una auditoria especializada, en la que se incluye el factor “riesgo”, como método que ayude a prevenir los fraudes. los principales aportes del enfoque basado en el “Informe COSO”, se encuentra la valoración del riesgo. Este aporte puede mejorado el valor de las operaciones dentro del sector público, puesto que, al identificar el riesgo, y establecer estrategias de disminución de ocurrencia, conlleva a la disminución del fraude, ayuda que las organizaciones cumplan sus objetivos, logrando la calidad total en sus actividades. (pág. 81)

Los países con mayor nivel de transparencia sufren corrupción, de esta manera se entiende la relación de la prevención del riesgo y el logro de metas del proceso presupuestario en las entidades públicas; por lo cual López (2016), indica:

El control interno de los países de mayor nivel de transparencia, de acuerdo con el índice de percepción de la corrupción emitido por “Transparencia internacional”, es mucha; para entender la relación existente frente al fenómeno de la corrupción, y el deficiente logro de metas institucionales. (pág. 3)

Además, se tiene algunos indicadores en porcentajes sobre el fraude público que, imposibilitado el logro de objetivos y metas institucionales, Galván(2020), manifiesta que:

8 de cada 10 instituciones públicas han sufrido un fraude los últimos años, y que el 61% de los fraudes se detectaron mediante controles internos, pero sólo 12% de los encuestados, a pesar de haber sufrido un fraude, tomaron medidas preventivas a través del control interno para mejorar la ejecución del presupuesto. (párrafo tercero)

En el Perú, existe la impresión del ineficiente desempeño de los presupuestos asignados anualmente en las instituciones públicas, pues se observa limitadas capacidades institucionales que se expresan de diversas formas y grados según las

entidades públicas. Entre otras podemos señalar, ausencia de enfoques y prácticas de medición de logros institucionales, debido a la ausencia de indicadores de objetivos, generando imprecisiones y ambigüedades respecto a los resultados esperados en la gestión pública, además, la idea equivocada del control interno asociado únicamente a las funciones del Órgano de Control Institucional (OCI), ha generado limitaciones en la aplicación y desarrollo de los controles preventivos a cargo de las gerencias (Contraloría General de la República, 2010).

1.1.2. Descripción del problema

La Municipalidad Provincial de Cajamarca no es ajena a los riesgos de fraude, aun cuando el nivel de transparencia es mayor, se observa las metas institucionales con logros deficientes, se puede ver en los niveles de ejecución presupuestaria según los últimos indicadores proporcionados por el INEI quienes muestran a la Región Cajamarca con el menor porcentaje de gasto y gestión pública según el presupuesto asignado; que, si bien es cierto, la Municipalidad Provincial de Cajamarca que a través de su Oficina de Planeamiento y Presupuesto hace posible la gestión de esos recursos, los mismos que son realizados anualmente, la gestión presupuestaria que se realiza es totalmente deficiente, pues según datos estadísticos brindados por el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), hasta el año 2021, la provincia de Cajamarca solo ejecutó el 53% de su presupuesto, generando que la población cajamarquina no sea atendida con proyectos priorizados de acuerdo a sus necesidades, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, hasta el año 2021 Cajamarca presentó 49% de pobreza, la cual aumentó debido a los efectos de la pandemia del Covid 19. No obstante, para el año 2021 se asignó un PIA de S/ 100,453,202, que posteriormente se amplió a un PIM de S/ 231,567,191; lo que implica un incremento del 2.6% en relación al PIM del año 2020, siendo esto muy alentador, pero al mismo tiempo preocupante, puesto que cada año la gestión que hacen de los recursos es precaria. En ese sentido, no se controla adecuadamente el gasto, lo que conduce a otros objetivos que no se identifican como prioridades de desarrollo; Habrá retrasos en la implementación de varios procesos

de ejecución de gastos. De igual forma, el mayor porcentaje de funcionarios y empleados públicos no son conscientes de la importancia del control interno, lo que genera problemas en la inspección.

Asimismo, se identifican limitaciones estructurales que afectan el desempeño institucional, tales como: la ausencia de un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y un Manual de Organización y Funciones (MOF) actualizados; un diseño organizacional no siempre alineado con la misión institucional; insuficiente capacitación del personal y, en consecuencia, bajo compromiso con las actividades vinculadas al control interno; escaso conocimiento sobre el uso de instrumentos de gestión, monitoreo y evaluación; ausencia de enfoques de medición del desempeño; y una limitada práctica del control preventivo. A ello se suma la rotación frecuente de personal en áreas estratégicas, lo que dificulta la continuidad en los procesos y retrasa la consolidación de buenas prácticas en materia de control interno.

De manera general, se observa que el control interno no está estructurado, formalizado ni sistematizado como proceso integral, lo que disminuye la capacidad de identificar problemas y proponer alternativas de solución. Ello afecta directamente la calidad de la gestión presupuestaria y, en consecuencia, el bienestar de la población cajamarquina, que no recibe de manera oportuna ni eficiente los bienes y servicios públicos.

Por lo tanto, no tienen claro que una auditoría es una actividad que revisa y verifica el cumplimiento de planes, objetivos, políticas y procedimientos.

Por tal motivo, existen debilidades en la aplicación del sistema de control que afectan la calidad de desarrollo de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Esto conlleva consecuencias negativas.

Considerando el contexto internacional y nacional, con el propósito de prevenir el riesgo y mejora la gestión municipal esta investigación busca determinar el Sistema de Control Interno y su relación con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general:

¿De qué manera el sistema de Control Interno se relaciona con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?

Preguntas auxiliares:

- a. ¿De qué manera se relaciona el ambiente de control con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?
- b. ¿Cómo se relaciona la evaluación de riesgos con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?
- c. ¿Qué relación existe entre la actividad de control con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?
- d. ¿Cómo se relacionan los sistemas de información y comunicación con en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?
- e. ¿Cómo se relaciona la supervisión con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación científica

La presente investigación “Sistema de Control Interno y su relación con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021”, aportará conocimiento científico una vez demostrada la validez de la hipótesis, quien permitirá conocer la relación entre del Sistema de Control Interno según el modelo COSO, y el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, estos resultados constituirán datos relevantes para mejorar la calidad en la gestión de la institución, incrementando el conocimiento científico que podrá ser utilizado en futuras investigaciones y auditorías realizadas en los gobiernos locales.

1.2.2. Justificación técnica – practica

Una vez determinada la relación del proceso presupuestario, el conocimiento adquirido permitirá sugerir, a quienes corresponda, buenas prácticas del Sistema de Control Interno dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que, según sus componentes se llevará un control eficiente sobre los recursos presupuestarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, además de desarrollar controles preventivos y mejoras en los componentes del Sistema de Control Interno y sus principios según el modelo COSO aplicado.

1.2.3. Justificación institucional y personal

El presente estudio es de mucha importancia para la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que será un instrumento de consulta en el área de Auditoría, con el fin de promover las buenas prácticas de control para el área de Control Interno de la municipalidad, ya que buscará prevenir la ineficiencia y obtener el logro de objetivos del proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En ese sentido, la aplicación de esta investigación es muy importante, ya que no solo optimiza la gestión presupuestaria, sino que también ayuda a mejorar la prestación de bienes y servicios a la población de la provincia de Cajamarca, maximizando su calidad de vida.

En cuanto al ámbito personal, el estudio brindó una oportunidad para profundizar en su comprensión del control interno y procedimientos establecidos en la gestión pública, áreas de gran interés y relevancia para su desarrollo profesional. Además, permitió al investigador obtener el grado de magister en ciencias económicas con mención en auditoría.

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación en su delimitación temporal tiene la ejecución del Proyecto de Investigación y el desarrollo del Informe de Tesis programados para el año 2021.

En la delimitación espacial, el presente estudio se desarrolló en la provincia de Cajamarca, específicamente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Además, para la variable Control Interno, mediante el instrumento de Control Interno, y para la

variable proceso de ejecución presupuestaria se utilizó el portal de Transparencia del MEF, Invierte.pe y la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1.4. Limitaciones

La principal limitación fue la recopilación de información debido a que los trabajadores se encontraban desarrollando sus labores y quehaceres cotidianos. Para superar esta limitación se coordinó la disponibilidad de tiempo de cada servidor público para aplicar la encuesta.

1.5. Objetivo de la investigación

1.5.1. *Objetivo general*

Determinar la relación del sistema de control interno con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- a. Analizar la relación del ambiente de control en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- b. Examinar la relación de la evaluación de riesgos en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- c. Evaluar la relación de la actividad de control en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- d. Establecer la relación de los sistemas de información y comunicación en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- e. Investigar la relación de la supervisión en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Legal

La Ley N.º 27785 - Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, año 2002 y modificatorias

El objetivo de esta Ley, es establecer las bases, funciones y competencias del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República (CGR), con el propósito de supervisar, vigilar y verificar el uso eficiente, eficaz, ético y legal de los recursos públicos y la correcta gestión de las entidades del Estado en el Perú.

El alcance de esta Ley, abarca a todas las entidades, organismos y recursos públicos del Perú, así como a las personas o entidades privadas que administren o dispongan de recursos o bienes públicos. La ley establece los lineamientos para el ejercicio del control gubernamental, tanto interno como externo, en todo el territorio del Perú.

La Ley N.º 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado”, año 2006 y Modificatorias.

El objetivo de esta Ley es fortalecer la gestión pública asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la implementación de un sistema de control interno eficiente, eficaz, ético y transparente en todas las entidades del sector público en el Perú.

El alcance de esta Ley abarca a todas las entidades del sector público en el Perú, incluyendo las diferentes estructuras gubernamentales, con el propósito de implementar un sistema de control interno que fortalezca la gestión pública y garantice el uso eficiente, ético y transparente de los recursos públicos.

Directiva N.° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”. Aprobada por Resolución de Contraloría N.° 146-2019-CG

Esta norma establece las fases, lineamientos y responsabilidades para que las entidades públicas implementen de manera progresiva el Sistema de Control Interno (SCI), en concordancia con lo dispuesto en la Ley N.° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

Este marco metodológico guarda estrecha relación con el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), el cual constituye el referente internacional más utilizado en materia de control interno. El COSO plantea cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o monitoreo. Dichos componentes han sido adaptados por la Contraloría General de la República para el contexto del sector público peruano, de manera que el SCI integre no solo el cumplimiento normativo, sino también la gestión de riesgos y la mejora continua de los procesos institucionales.

En consecuencia, la Directiva N.° 006-2019-CG/INTEG representa la operacionalización normativa del modelo COSO en el Perú, adecuándolo al marco legal nacional y garantizando que las entidades estatales implementen un control interno sistemático, progresivo y orientado a resultados.

Decreto Legislativo N.° 1440 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (2018)

Esta norma tiene como finalidad modernizar y unificar el marco legal del presupuesto en el Perú, reemplazando disposiciones anteriores y consolidando en un solo cuerpo normativo las reglas y procedimientos que orientan una gestión presupuestaria eficiente.

El decreto regula los principios, procesos y competencias del Sistema Nacional de Presupuesto Público, como parte del Sistema Nacional de Administración Financiera

(SIAF), y establece las etapas del proceso presupuestario que comprenden la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. De esta manera, el ciclo presupuestario se articula en todas las entidades públicas bajo criterios técnicos y de sostenibilidad fiscal.

Asimismo, la norma asigna responsabilidades al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Presupuesto Público, como ente rector encargado de emitir lineamientos, metodologías y disposiciones en materia presupuestaria. A su vez, establece que los titulares de las entidades públicas son responsables de la adecuada gestión y ejecución de sus presupuestos, garantizando el uso eficiente y transparente de los recursos asignados.

El Decreto Legislativo N.º 1440 enfatiza la importancia de la gestión por resultados, promoviendo la eficiencia en la asignación de los recursos, la transparencia y la rendición de cuentas. De esta manera, vincula directamente el presupuesto con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del desarrollo nacional, constituyéndose en la norma base del proceso presupuestario vigente en el Perú.

La Ley N.º 31084 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021

Aprobada por el Congreso de la República y promulgada el 6 de diciembre de 2020, establece los créditos presupuestarios máximos para el año fiscal 2021, organizados según los pliegos del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política del Perú

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Antecedentes internacionales

Paredes (2018), Evaluación del Control Interno mediante la metodología COSO 2013 al departamento financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidad Letamendi en el Período 2016 - 2017, Guayaquil – Ecuador. El objetivo es evaluar el sistema de control interno mediante la metodología COSO 2013 al Departamento Financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidades Letamendi, en el período 2016-2017, concluye en: Se logró concluir que el Centro de Especialidades Letamendi posee como fortaleza una adecuada estructura organizacional en su departamento financiero, logrando cumplir el control centralizado que posee la institución; sin embargo, a pesar de la existencia de procedimientos estandarizados, aún persisten deficiencias en el control generando fuentes de fraude. Entre las oportunidades, se encuentra la predisposición del Estado a invertir en busca de la mejora del servicio y de los procesos internos de la institución, lo cual se evidenció en el último informe de rendición de cuentas publicado. Entre las debilidades se identificó la ausencia de controles adicionales a los de la dirección centralizada, lo que deja vacíos dentro de los procesos contables que pueden provocar fraude. Entre las amenazas están la desactualización de los estados financieros para la toma de decisiones, reclamos por la deficiente gestión de la responsabilidad patronal, retención intencional de pagos a proveedores y el incumplimiento de objetivos presupuestarios. Se identificó que los niveles de riesgo para ambiente de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo fueron bajos, el componente de gestión y prevención de riesgos tuvo un riesgo mediano, mientras que actividades de control presentó un riesgo alto. De manera general el control interno reflejó un riesgo mediano.

Gómez (2017), El Control Interno como determinante para la eficiencia del gasto corriente del presupuesto en el Ministerio de Educación de la Zona 3, Ambato – Ecuador. El objetivo es evaluar el control interno en el gasto corriente del presupuesto en el Ministerio de Educación de la zona 3, verificando que sea aplicado con eficiencia para

la optimización de recursos económico, concluye en: Se ha aplicado en el presente trabajo de investigación encuestas y levantamiento de información de fuentes primarias y secundarias, cuyo objetivo fue evaluado por medio de la aplicación estadística chi cuadrado en los 19 Distritos que conforman la Zona 3 del Ministerio de Educación. Al aplicar esta prueba estadística del chi cuadrado, se determinó que existe una relación directa puesto que, el control interno si determina significativamente en la eficiencia del gasto corriente en el presupuesto del Ministerio de Educación zona 3. Por ser entidades creadas recientemente, no se han aplicado auditorias por parte del ente Rector, pero se debe aplicar instructivos o normalizarlos para que, los procesos sean estandarizados y cumplir con toda la normativa vigente como control interno. En el grupo de gasto corriente las partidas presupuestarias con mayor impacto son las de personal, por lo que existe mayor vulnerabilidad al ser representadas por más del 60%, en relación con el presupuesto asignado para el ejercicio fiscal por lo que se debe efectuar análisis del Distributivo vs el saldo en el presupuesto aprobado por el Ministerio de Finanzas. Las Unidades Administrativas sin presupuesto deberán ser atendidas según un levantamiento de prioridades, puesto que existen varias Instituciones que no estuvieron registradas en el Sistema Integral del Ministerio de Educación por lo que no eran analizadas para asignación presupuestarias o en años fiscales anteriores no ejecutaron los recursos y en el presente ejercicio fiscal ya no cuentan con estos rubros.

Neira (2018), *Diseño de un Sistema de Control presupuestaria de proyectos de inversión en el Poder Judicial*, Santiago – Chile. El objetivo El presente trabajo plantea como objetivo principal rediseñar el proceso de control presupuestario “Proyectos de Inversión” y como consecuencia “Recuperación de Anticipos”, estableciendo un proceso eficiente y práctico, que permita reducir los tiempos de respuesta de la cadena completa de pago de proyectos de inversión, involucrando a tres departamentos de la organización en el flujo de información: Departamento de Finanzas y Presupuestos (incluye el Departamento de Adquisiciones actualmente incorporado), Departamento de Infraestructura y Mantenimiento y Departamento de Asesoría Jurídica, la conclusión es:

El ciclo anterior, es relevante como contexto general en el cual se desarrollan los procesos internos de cada institución, y en particular para el Poder Judicial, cuyo control presupuestario emana desde el Decreto de Identificación, sus modificaciones, el avance físico y el respectivo avance presupuestario, cuyos controles serán rediseñados. De igual modo, el proceso que se diseñará considerará cada una de estas etapas como la intervención de los Subtítulos involucrados, los Certificados de Disponibilidad Presupuestaria y el control presupuestario. Este ciclo suele ser repetitivo, y común para la mayoría de los servicios públicos, por cuanto los problemas suelen presentarse en: Las modificaciones de presupuestos: no existe un correcto control de las solicitudes de modificación, específicamente en las rebajas de presupuesto, las cuales en algunos casos no se ajusta a los montos disponibles por cuenta y proyecto. Durante el avance presupuestario del diseño y la ejecución: no existe un correcto control presupuestario de los estados de pago, y es posible identificar en algunos casos que no existe correlación con el avance físico. Y durante la ejecución física (en ambas etapas): consistencia entre los montos contratados, ejecutados y el presupuesto disponible.

2.2.2. Antecedentes nacionales

León (2019) en su investigación El Control Previo y la Ejecución Presupuestal en la Dirección Regional de Educación Lima – Provincias (tesis de grado) de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre el control previo y la ejecución presupuestal en dicha entidad. La investigación, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional, utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos aplicada a personal administrativo vinculado al proceso presupuestario. Entre sus hallazgos, resalta que la verificación y cumplimiento de los registros contables previo a su adopción y transmisión es fundamental para la ejecución del presupuesto de la Dirección Regional de Educación de la Provincia de Lima. La aplicación del control previo sobre las actividades administrativas es de decisiva importancia en la ejecución del presupuesto anual de la Dirección Regional de Educación de la Provincia de Lima. El control interno,

la falta de libros de texto y los procedimientos, es una decisión en la implementación del presupuesto anual del Departamento de Educación General de la Región de la Provincia de Lima. El desarrollo o consideración de resoluciones y directivas es una decisión en la implementación de la gestión educativa del área presupuestaria de la provincia de Lima.

Vivanco (2019), Control Interno y la ejecución presupuestal y financiera de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2018, Apurímac – Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre el control interno y la ejecución presupuestal y financiera en dicha casa de estudios. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo correlacional y de corte transversal. Se aplicó la técnica de la encuesta y se emplearon análisis estadísticos como el coeficiente de correlación de Spearman y la prueba de chi-cuadrado. Encontró una correlación positiva moderada entre ambas variables (Rho de Spearman = 0,480; Sig. = 0.000), lo que indica una relación altamente significativa al 95% de confianza. De manera específica, se halló una correlación positiva moderada entre el control interno y la dimensión certificación del crédito presupuestario (Rho = 0,475), una correlación positiva baja con la fase del devengado (Rho = 0,357) y una correlación positiva moderada con la fase del pagado (Rho = 0,507), todas con valores de significancia inferiores a 0.05, confirmadas mediante pruebas de chi-cuadrado. Estos resultados permiten concluir que existe una relación directa y significativa entre el control interno y la ejecución presupuestal y financiera en dicha universidad.

Morocho (2018), Eficacia del Sistema de Control Interno y la eficiencia de la ejecución del gasto público en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre - Piura, 2015 - 2016, Piura – Perú. El objetivo es analizar cómo y en qué medida la eficacia del sistema de control interno determinó en la eficiencia del gasto público en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre durante el periodo 2015-2016, concluye en: El coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa ($p=0.000 < 0.05$) y la correlación encontrada entre ambas variables fue de $rS=0.747$, es decir, las dos

variables están asociadas directamente, en una correlación positiva moderada. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, H_1 ; es decir, la eficacia del sistema de control interno se relacionó significativamente con la eficiencia del gasto público en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre durante el 2015-2016; entonces, a mayor eficacia del sistema de control interno, mayor eficiencia en el gasto público fundamentado en un adecuado ambiente de control, oportuna evaluación del riesgo, adecuadas actividades de control, alto flujo de información y comunicaciones, apropiadas actividades de supervisión, oportunamente planificada, ejecutada y evaluada el sistema de control interno de la entidad.

2.2.3. Antecedentes locales

Gaona (2019), Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Instituto Vial Provincial de Cajamarca, 2019, Cajamarca – Perú. El objetivo Proponer un Sistema de Control Interno para el Instituto Vial Provincial de Cajamarca, 2019, concluye en: Debido a la priorizaron de productos a través de POI del IVP de Cajamarca, y con los criterios establecidos en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, se identificaron cuáles de las actividades del IVP cumplen con dichos criterios, estas son Inspecciones y supervisiones de campo a las empresas responsables de los mantenimientos rutinarios a cargo del IVP; Mantenimiento rutinario de caminos vecinales; 3.- Realización de los inventarios de condición vial y expedientes de mantenimiento rutinario de los caminos vecinales intervenidos y los posibles nuevos caminos vecinales a intervenir, En ese sentido, se propone un sistema de control interno para lograr la eficiencia en las operaciones del Instituto Vial Provincial de Cajamarca. La Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, permite diagnosticar el control interno de una entidad a través del cuestionario brindado y de la priorización de productos, para luego poder diseñar procedimientos, políticas y normas para que la Entidad los implemente y pueda tener un control interno adecuado y eficiente para poder mitigar riesgos y cumplir con los objetivos establecidos.

Rodríguez (2019), El Control Interno y el Proceso Administrativo de la Dirección Regional De Educación Cajamarca, 2019, Cajamarca – Perú. El objetivo determinar la relación que existe entre el control interno y el proceso administrativo de la Dirección Regional de Educación Cajamarca, 2019. concluye en que de acuerdo a los resultados obtenidos se llega a la conclusión que existe una relación moderada entre el Control interno y el proceso administrativo de la Dirección Regional de Educación Cajamarca, durante el año 2019; dado que el grado de correlación de Pearson que establecen dichas variables es igual a 0.522 con un nivel de significancia de $p = 0.000$ menor a 0.05, de tal manera que se afirma que sí existe una relación significativa entre ambas variables; puesto que un adecuado sistema de control interno permite que se lleve a cabo el proceso administrativo de la mejor manera y se logre cumplir los objetivos establecidos.

Rodrigo (2021), El Control Interno y su Relación con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2019, Cajamarca – Perú. El objetivo Determinar la relación del Control Interno con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2019. Concluyo que existe una correlación significativa entre el control interno y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Cajamarca, con un grado de asociación moderada – alta con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,746, del mismo modo el control interno se encuentra relacionada con la planificación y organización con un grado de asociación moderado con coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,556 y con el gerenciamiento municipal con un grado de asociación es moderado - alto, con un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,719.

2.3. Marco doctrinal

2.3.1. Enfoque del control gubernamental

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

El control gubernamental es interno y externo. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

El control interno. compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

El control externo. es entendido como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. (pág. 11)

En la presente investigación se tomará el control interno, entendido como un componente esencial del control gubernamental, cuya responsabilidad recae directamente en las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades del Estado. Este tipo de control será analizado desde el enfoque del modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), por constituir una herramienta ampliamente reconocida para evaluar y fortalecer los sistemas de gestión institucional. La elección de este enfoque responde a la necesidad de contar con

un marco estructurado que permita identificar riesgos, establecer controles efectivos, y mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

2.3.2. Enfoques de control interno

El control interno ha sido objeto de diferentes interpretaciones doctrinarias a lo largo del tiempo, evolucionando desde un enfoque limitado y contable hasta convertirse en un modelo integral de gestión y aseguramiento.

Según Estupiñán (2006) el Control Interno puede clasificarse en 2 enfoques. El enfoque tradicional de control interno y el enfoque contemporáneo de control interno “informe COSO”.

2.3.2.1. Enfoque tradicional del control interno. Según Estupiñán (2006) citado por Santa Cruz (2014) plantea que el enfoque tradicional describe al control interno como un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos, que se rige bajo los siguientes elementos:

- Organización: Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Sistemas y procedimientos: Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar los resultados en términos financieros.
- Personal: el personal debe ser apto, capacitado y tener la experiencia requerida para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Supervisión: Las operaciones deben ser examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico (pág. 11).

2.3.2.2. Enfoque contemporáneo de control interno “informe COSO”. El enfoque contemporáneo “Modelo COSO” no define al control interno como un plan; sino como un proceso, el cual es realizado por la junta directiva y por el personal de una entidad. Este enfoque cuenta con cinco elementos interrelacionados que son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividad de control, Información y comunicación, Supervisión (Estupiñán, 2006) citado por Santa Cruz (2014, pág. 2).

La presente investigación se basa en el enfoque contemporáneo del control interno, específicamente el Modelo COSO, por su visión integral y adaptativa en el contexto de las entidades públicas. A diferencia del enfoque tradicional, este modelo considera el control interno como un proceso continuo que involucra a todos los niveles de la organización y se integra a la gestión diaria. Sus cinco componentes permiten fortalecer la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo, contribuyendo así a una gestión pública más efectiva.

2.3.3. Enfoques de la gestión pública

Para comprender las transformaciones que ha experimentado la administración pública en las últimas décadas, es fundamental analizar los principales enfoques que sustentan la Nueva Gestión Pública. Estos enfoques ofrecen diferentes perspectivas y herramientas para mejorar la eficiencia, la efectividad y la legitimidad de las entidades públicas, poniendo especial atención en la creación de valor para la ciudadanía y en la rendición de cuentas. A continuación, se describen los enfoques más relevantes que guían este proceso de modernización administrativa.

2.3.3.1. Enfoque del paradigma posburocrático. requiere que se transite del concepto burocrático de interés público a un concepto de resultados, medidos desde la valoración que dan a estos los ciudadanos. El paradigma posburocrático busca la calidad y la generación de valor, para lo cual se debe superar el enfoque de la eficiencia desligado de la eficacia. Desde este nuevo paradigma la Administración se entiende en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos. En este paradigma el control

coercitivo debe dar paso a un apego a las normas desde su comprensión e interiorización (autocontrol). También se pretende dar paso a la identificación misional, de servicios, clientes y resultados, más que la mera especificación de funciones, autoridades y estructuras (Chica, 2011, pág. 64).

2.3.3.2. Enfoque de creación de valor público. Toda mejora gerencial se expresa en términos de creación de valor que es reinterpretado por la ciudadanía. En este sentido, el valor público a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y mucho más subjetivo. Las organizaciones públicas más que “hacer dinero”, buscan conseguir objetivos trazados políticamente de manera eficiente, pero ante todo eficaz. La satisfacción ciudadana, es una de las mejores formas de medir la creación de valor público, lo cual no es sencillo. Esto nos sirve para plantear que la medición de la satisfacción ciudadana, se mide en cuanto a reducción de quejas y reclamos y en términos de encuestas ciudadanas. De esto se desprende el papel de la gestión pública es la creación de valor público, lo cual redundará en la satisfacción ciudadana (Chica, 2011, pág. 64).

2.3.3.3. Enfoque de gestión por procesos. Este enfoque hace énfasis en la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana. También hace énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, en la organización de equipos multifuncionales, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios (Chica, 2011, p. 65).

2.3.3.4. Enfoque de la gestión para resultados. Chica (2011) indica que la gestión para resultados incorpora en la creación de valor público, una cadena orienta hacia resultados de insumos, medios y fines que se expresan en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Siendo determinante en los indicadores de resultados los análisis de los efectos y de los impactos de las acciones y productos desarrollados por la gestión pública (p. 67).

el enfoque de la gestión para resultados recoge características específicas del sector público, como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión. Efectivamente, en el centro del concepto de gestión para resultados se encuentra el término valor público, que se refiere a los cambios sociales (observables y susceptibles de medición) que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar (BID, 2010, pág. 7).

La presente investigación adopta el enfoque de la gestión para resultados, ya que representa una visión moderna y orientada al cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales en las entidades públicas. Este enfoque integra la planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes y programas en función de los resultados alcanzados y su impacto en la ciudadanía. A diferencia de modelos centrados únicamente en la ejecución de procesos o uso de insumos, la gestión para resultados pone énfasis en la creación de valor público a través del logro de cambios sociales medibles, legítimos y relevantes. Asimismo, promueve la transparencia, la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas, constituyéndose en una herramienta fundamental para mejorar la calidad y efectividad de la gestión pública.

2.3.4. Doctrinas sobre el Proceso Presupuestario:

2.3.4.1. Teorías clásicas del presupuesto. Autores como Musgrave (1959) concebían el presupuesto como un instrumento legal y contable que debía reflejar los ingresos y gastos del Estado en un periodo determinado, cumpliendo funciones de asignación, redistribución y estabilización.

2.3.4.2. Teorías modernas del presupuesto. En la doctrina contemporánea, el presupuesto es considerado un instrumento de planificación y gestión. Wildavsky (1975) sostiene que el presupuesto constituye, además de una herramienta financiera, un proceso político-administrativo que refleja la negociación y las prioridades del gobierno. En este contexto, surge el Presupuesto por Resultados (PpR), que vinculan los recursos asignados con indicadores de desempeño y metas específicas.

El presupuesto en el sector público es uno de los principales instrumentos financieros y de control, en el cual se asignan objetivos y metas establecidas por el gobierno para la adquisición y contratación de los bienes y servicios según su naturaleza, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

En Latinoamérica es el modelo básico de Presupuesto por Resultados, conocido como PpR, el cual se enfoca a países con recursos y capacidad limitada, es decir países de bajo ingreso y que se encuentra estrechamente ligada a la ejecución del gasto.

Robinson, M. y Last, D. (2009), por su lado, refieren que el modelo de presupuesto por resultados: “pretende garantizar que, al elaborar el presupuesto del gobierno, las personas encargadas de tomar las decisiones clave tengan en cuenta sistemáticamente los resultados a los que apunta el gasto.” (pág. 2)

El método de análisis utilizado en este trabajo de investigación implica partir de estos conceptos elementales que sustenta la concepción de presupuesto, haciéndolos explícitos, para derivar de allí las relaciones con el control interno que necesariamente deben considerarse, en su contexto global, de manera tal que las diferentes entidades

públicas dispongan de un lenguaje común al utilizar el presupuesto por resultados como técnica o modelo para presupuestar dentro del sector público.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. El Control Interno

El control interno es entendido y definido de distintas maneras, y por consiguiente aplicado en formas distintas. Ese es, posiblemente, su mayor dificultad inherente. Sin embargo, uno de los primeros estudios donde se conoce sobre el control interno fue publicado en Estados Unidos en 1949 bajo el título *Internal Control – Elements of a Coordinated System and Its Importance to Management and the Independent Public Accountant*; traducido como *Control interno – Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente*; elaborado por el Instituto de Contadores Públicos Certificados (AICPA), precisando lo siguiente: “El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas” (Steven, 1998, pág. 68).

Sin embargo, para Mantilla (2017) esta definición, generaba mucha confusión, debido a la limitación de su alcance, por lo que resalta lo que el Instituto de Auditores Internos define:

El control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas.
- Uso económico y eficiente de los recursos.
- Salvaguarda de los activos.

- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

(pág. 8)

Por otro lado, para Álvarez (2007) el control interno:

Es el conjunto de procedimientos, políticas y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y producir una seguridad razonable de poder lograr metas y objetivos producidos. El Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios o servidores de la entidad, la esencia del Control Interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones (pág. 103).

Dados estas iniciativas tratando de estandarizar estas definiciones acerca control interno se tiene al respecto:

2.4.1.1. El Control Interno según Modelo COSO 2013. En mayo del 2013, el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), o también conocido como Modelo COSO, cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. Este modelo define al control interno de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de

objetivos relacionados con las operaciones, información y el cumplimiento. (pág. 3)

En este sentido, el control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que asigne a un área específica de una entidad.

2.4.1.2. El Control Interno según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). La INTOSAI, define al control interno como:

“El conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer una garantía razonable de que se han cumplido los objetivos generales siguientes:

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir;
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;
- Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección; y
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.”

Por otro lado, en materia de control gubernamental, se debe destacar que en la XVIII Reunión de Entidades Fiscalizadoras que conforman el INTOSAI (XVIII INCOSAI)¹, celebrada en Budapest en el año 2004, definieron el Control Interno como:

“Un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que la consecución de la misión de la entidad, se alcanzará los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones.

- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguardar los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.” (INTOSAI GOV 9100, 2004, pág. 6)

Ahora bien, como base del informe COSO y la Guía para las normas de Control Interno en el Sector Público diseñado por INTOSAI, la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) indica que el control interno se define como: “Un proceso integral y dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. Tiene como objetivo promover la eficacia, la transparencia y la economía en todas las actividades institucionales, cuidando y precautelando los bienes y recursos del Estado contra cualquier uso indebido y contra actos ilícitos. Fomenta las buenas prácticas institucionales y promueve la rendición de cuentas de los servidores públicos sobre los bienes bajo su custodia”. (GIZ - OLACEFS, 2015, pág. 5)

2.4.1.3. El Control Interno según la Ley N.º 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de República del Perú, de 24 de julio de 2002. En el ámbito peruano, mediante la Ley N.º 27785, en el artículo 7º señala que el control interno “comprende acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. (CGR, 2002)

Posteriormente, la CGR, en base a lo definido por la INTOSAI, tomó el marco conceptual del control interno, mediante la Resolución de Contraloría General N.º 320-2006-CG, ajustándolo a la siguiente definición: “Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objeto encargado y aceptado” (pág. 7).

Ya en el 2016, mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprueba la DIRECTIVA N° 013-2016-CG/GPROD, titulada: Implementación del Sistema de Control Interno, en el punto 6.2 define al control interno como: “Un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas” (pág. 4).

Por lo tanto, el control interno es considerado como una herramienta de gestión gerencial, que consiste en un proceso continuo dinámico e integral, que deben ser efectuados por todos niveles de la entidad, con la finalidad de enfrentar y minimizar los riesgos internos y externos que puedan afectar la gestión de la entidad, hechos que impide que la entidad cumpla con sus objetivos institucionales.

2.4.2. El Sistema de Control Interno (SCI)

En el Perú, la definición del Sistema de Control Interno, ha sido establecida por la CGR, guardando la misma similitud con la definición de “Control Interno” del INTOSAI

(2004) y que de acuerdo a lo establecido en la directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” (2019), se entiende que el SCI es un:

Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos (...) siguientes:

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

especificando en el punto 6.2 Sistema de Control Interno (SCI)

El Sistema de Control Interno (SCI) es un modelo dinámico e integral que busca asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la articulación de diversos elementos organizacionales. Según el Marco Conceptual del Control Interno (2014), este sistema se define como:

es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica.

En otras palabras, el Sistema de Control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes que lo conforman solo afecta al siguiente, sino que es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De ahí la importancia de entender que el Sistema de Control Interno es un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización se comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye positivamente a alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestos en cada una de las dependencias, para que consecuentemente, pueda cumplir los fines del Estado de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas. (pág. 31 y 32)

Este enfoque enfatiza que el SCI no es un proceso lineal, sino un sistema multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás, formando un conjunto integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes del entorno institucional. En ese sentido, todas las áreas de una entidad pública deben comprometerse activamente con el control interno, como una herramienta que contribuye a la eficacia, eficiencia y transparencia en el cumplimiento de los fines del Estado.

Reconociendo su importancia, la Contraloría General de la República (CGR) promovió la incorporación de una disposición específica en la Ley N.º 30372 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, que establece (en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final) la obligatoriedad de implementar el SCI en todas las entidades de los tres niveles de gobierno en un plazo máximo de 36 meses.

En concordancia con esta disposición, se emitió la Resolución de Contraloría N.º 149-2016-CG, que aprobó la Directiva N.º 013-2016-CG/GPROD denominada

“Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”. Esta norma definía las fases de implementación y destacaba que:

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

La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco Integrado de Control Interno - COSO, cuya estructura se basa en cinco componentes. Asimismo, la Ley N° 28716 establece siete componentes para el SCI, respecto de los cuales mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se agrupa en el componente de supervisión; los componentes de actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento establecidos en la Ley N° 28716, alineando de esta manera los componentes del SCI al COSO. El SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de principios, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública. (...). (CGR, 2016, pág. 4)

Posteriormente, en búsqueda de estandarización técnica, se aprobó la Directiva N.° 006-2019-CG/INTEG mediante la Resolución de Contraloría N.° 146-2019-CG, actualmente vigente y modificada por diversas resoluciones posteriores. Esta directiva consolida el enfoque técnico de implementación del SCI, y reafirma la estructura de cinco componentes alineados al modelo COSO.

En ese sentido, la Contraloría aclara que el SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de principios, cuya aplicación promueve la mejora continua de la gestión pública.

Figura 1

Componentes del Sistema de Control Interno

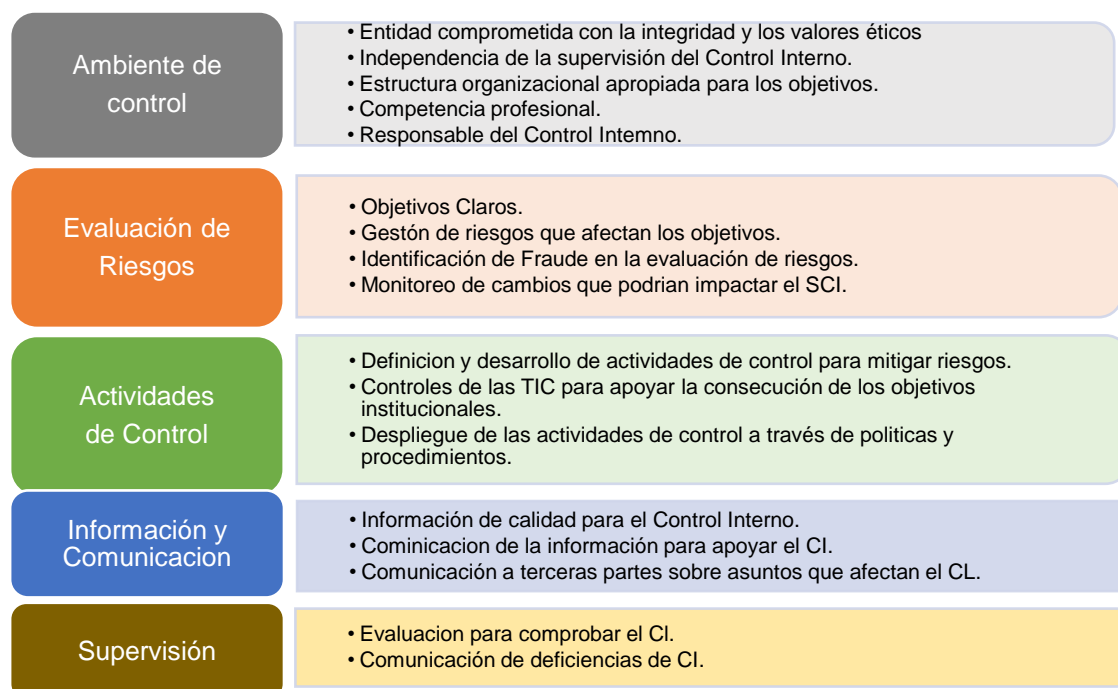
Ley de Control Interno (Ley N° 28716) Año 2006	Normas de Control Interno (R.C N° 320-2006-CG)	Modelo COSO 2013
<ul style="list-style-type: none"> •1. Ambiente de Control. •2. Evaluacion de Riesgos. •3. Actividades de Control Gerencial •4. Sistemas de Informacion y Comunicacion. •5.Actividades de Prevención y Monitoreo. •6.Seguimiento de los Resultados. •7.Compromisos de Manejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •1. Ambiente de Control. •2.Evaluacion de Riesgos. •3.Actividades de Control Gerencial. •4. Informacion y Comunicación. •5. Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> •1. Ambiente de Control. •2.Evaluación de Riesgos. •3.Actividades de Control •4.Informacion y Comunicacion •5.Supervisión

Nota: Directiva N.° 006-2019-CG/INTEG

2.4.2.1. Componentes del Sistema de Control Interno. El Control Interno, entendido como un proceso integrador en las entidades públicas, requiere articularse con las metas y objetivos institucionales. Para ello, se definen los “componentes” del Control Interno, establecidos por la INTOSAI (2004) y adoptados por la Contraloría General de la República (2006).

Figura 2

Componentes del Control Interno



Nota: Marco Conceptual del Control Interno y Control Interno – Marco Integrado 2013
Resumen Ejecutivo, elaboración Propia.

A continuación, se detalla el concepto de cada uno de ellos:

1. Ambiente de Control (NCI 01); comprende “el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno”. (CGR, 2006, pág. 11).

Para la CGR, basado en el Modelo COSO 2013, el ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas. (GIZ - CGR, 2014, pág. 35)

Es decir, los parámetros que permiten a los titulares y a los órganos de gobierno de los entes gubernamentales, llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión;

determinar la estructura orgánica y la asignación de autoridad y responsabilidad; administrar los recursos humanos a fin de asegurar la atracción, desarrollo y retención de personal competente, y el rigor en torno a medidas de desempeño, estímulos y recompensas para fomentar la rendición de cuentas y la mejora del desempeño.

2. Evaluación de Riesgos (NCI 02); “abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad”. (CGR, 2006, pág. 15).

La CGR, basada en el Modelo COSO 2013, señala que la evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno. (GIZ - CGR, 2014, pág. 37)

Para la administración de riesgos, es fundamental que el titular de la institución y los mandos superiores de las diversas unidades administrativas promuevan y respalden una la cultura de administración de riesgos; mediante mensajes claros que involucren como responsables a todos los servidores públicos en su ámbito de responsabilidad, al buscar la participación activa de los diferentes niveles de autoridad en la gestión de riesgos

El riesgo está presente en todas las operaciones de cualquier entidad del sector público y se materializa mediante eventos adversos que detonan en pérdidas directas o indirectas, costos por daño reputacional o de imagen, ineficiencia de procesos internos, deficiencia en la administración de personas, anomalías en sistemas automatizados, entre otras consecuencias inesperadas.

3. Actividades de Control Gerencial (NCI 03); son “políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos” (CGR, 2006, pág. 19).

La CGR de acuerdo al Modelo COSO 2013, señala que las actividades de control comprenden los principios de desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas para las actividades de control. (GIZ - CGR, 2014)

Por lo tanto, las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la institución, en los distintos procesos institucionales y sobre un entorno tecnológico, mediante controles preventivos o detectivos que en su naturaleza pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales o automatizadas, tales como autorizaciones y aprobaciones, conciliaciones, evaluaciones de desempeño, etcétera.

4. Información y Comunicación (NCI 04); comprende “los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistemático y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales”. (CGR, 2006, pág. 25)

La CGR, de acuerdo al Modelo COSO 2013, la información y comunicación para mejorar el control interno, comprende los principios de obtención y utilización de información relevante y de calidad, comunicación interna para apoyar el buen funcionamiento del sistema de control interno y comunicación con partes externas sobre aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. (GIZ - CGR, 2014, pág. 40)

Es por esto que la información es importante y necesaria para que las instituciones lleven a cabo las responsabilidades de control interno en apoyo al logro de sus objetivos. La comunicación se genera tanto interna como externamente; proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo el control diario, y permite al personal comprender las responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de los objetivos institucionales

5. Supervisión (NCI 05); “El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento”. (CGR, 2006, pág. 30)

La CGR acorde al Modelo COSO 2013, indica que las actividades de supervisión del Control Interno comprenden los principios de selección y desarrollo de evaluaciones continuas o periódicas y la evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno. (GIZ - CGR, 2014, pág. 42)

Por lo tanto, este componente busca asegurar que los controles operen como se requiere y que sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en las condiciones de cada institución a fin de, cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en la normativa aplicable.

2.4.3. El Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión financiera pública, en tanto permite planificar, asignar, ejecutar y evaluar el uso de los recursos públicos en función de los objetivos y prioridades del Estado.

En el Perú, este proceso ha evolucionado en su marco normativo. Inicialmente, fue regulado por la Ley N.º 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), cuyo artículo 14 establecía cinco fases esenciales del ciclo presupuestario: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación. Estas fases se desarrollaban conforme a la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley N.º 28112) y debían ajustarse a los lineamientos de estabilidad fiscal, establecidos en el Marco Macroeconómico Multianual, según lo dispuesto en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal – Ley N.º 27245, modificada por la Ley N.º 27958.

No obstante, a fin de modernizar y fortalecer los sistemas administrativos del Estado, el marco legal fue actualizado con la emisión del Decreto Legislativo N.º 1440 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (2018). Esta norma, vigente desde el 1 de enero de 2019, introdujo un enfoque más técnico, articulado y orientado a resultados, manteniendo las cinco fases del proceso presupuestario, pero incorporando principios y herramientas de planificación multianual, control efectivo y evaluación del desempeño.

Estas fases o etapas en el proceso presupuestal se detallan a continuación:

2.4.3.1. Programación Presupuestaria: conforme a la Ley N.º 1440, constituye el proceso en el cual las entidades públicas diseñan y presentan su propuesta de presupuesto institucional para el siguiente ejercicio fiscal. En esta etapa, las entidades estiman los gastos necesarios para la ejecución de sus servicios y el cumplimiento de sus objetivos, alineándose con la obtención de resultados concretos.

Esta programación se realiza tomando en cuenta el Marco Macroeconómico Multianual (MMM), que establece las proyecciones económicas y fiscales que orientan la formulación del presupuesto a mediano plazo, y el Presupuesto Multianual aprobado, que delimita los recursos disponibles para los próximos tres años, garantizando la sostenibilidad y el equilibrio fiscal.

Además, la programación debe incorporar la priorización de objetivos, programas y proyectos, lo que permite concentrar los recursos en las iniciativas que aportan mayor valor al desarrollo institucional y al bienestar de la población.

2.4.3.2. Formulación Presupuestaria: Durante esta etapa, las entidades públicas desagregan los recursos del primer año del Presupuesto Multianual en clasificadores presupuestales y cadenas de gasto, definiendo objetivos, metas físicas y financieras, fuentes de financiamiento y estructuras funcionales, en concordancia con las prioridades institucionales y nacionales, así como en articulación con el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

La formulación presupuestaria constituye el proceso mediante el cual se operacionaliza la programación multianual, asegurando que el PIA se elabore de manera participativa, técnica y coherente con los lineamientos normativos, los techos presupuestales y las prioridades nacionales.

2.4.3.3. Aprobación del Presupuesto: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP), elabora el proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público, el cual es aprobado por el Consejo de Ministros y posteriormente remitido al Congreso de la República para su discusión y aprobación, de acuerdo con lo establecido en los artículos 17 y 20 de la Ley N.º 1440. Una vez aprobado, se publica la Ley de Presupuesto, que establece los límites máximos de gasto para cada pliego presupuestario y constituye el marco legal que regula la ejecución de los recursos públicos durante el ejercicio fiscal. Sobre esta base, las entidades aprueban su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), en cumplimiento de los artículos 47 y 48 de la citada Ley, garantizando que el presupuesto institucional se mantenga dentro de los techos autorizados. En este proceso resulta fundamental verificar el nivel de concordancia entre la propuesta presupuestal elaborada por cada entidad y los montos efectivamente aprobados en la Ley de Presupuesto, a fin de asegurar consistencia, sostenibilidad fiscal y alineamiento con las prioridades nacionales.

2.4.3.4. Ejecución Presupuestaria: La ejecución presupuestaria comprende la utilización efectiva de los recursos públicos, conforme al presupuesto aprobado en la Ley de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias. Esta fase se desarrolla entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año fiscal, y constituye el proceso mediante el cual las entidades hacen operativos sus objetivos institucionales a través del gasto público.

Su desarrollo se sujeta a etapas secuenciales y regladas:

- a. **Certificación:** Garantiza la existencia de crédito presupuestario disponible y libre de afectación.
- b. **Compromiso:** Implica la reserva de recursos luego de la suscripción de contratos, convenios u obligaciones.
- c. **Devengado:** Registra el gasto una vez que el bien ha sido entregado o el servicio efectivamente prestado.
- d. **Girado/Pago:** Corresponde al desembolso financiero que extingue la obligación de pago frente al acreedor.

La ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente vinculada al Presupuesto Institucional Modificado (PIM), que resulta de las modificaciones presupuestarias autorizadas durante el año fiscal, ya sean a nivel institucional o funcional-programático. Dicho instrumento permite ajustar los créditos iniciales del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) a las nuevas prioridades y necesidades de la gestión pública.

El grado de avance de la ejecución se mide a través del porcentaje de ejecución presupuestaria, el cual refleja la relación entre el gasto devengado y el presupuesto modificado (PIM). Este indicador es de gran relevancia, pues permite evaluar la capacidad de gasto de las entidades públicas y constituye un criterio de eficiencia en el uso de los recursos.

Asimismo, la ejecución se sujeta a la Programación de Compromisos Anual (PCA), que establece los límites máximos de compromisos que cada entidad puede

asumir durante el año fiscal, en concordancia con la disponibilidad de recursos y las reglas de responsabilidad fiscal. La Ley N.º 1440, Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público, regula este proceso, señalando que la PCA es un instrumento de gestión fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y evitar desequilibrios en las finanzas públicas.

2.4.3.5. Evaluación: La evaluación presupuestaria constituye la fase en la que se analiza y valora el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el presupuesto público, tanto en términos físicos (productos, actividades, servicios) como financieros (niveles de ejecución del gasto). Este proceso se lleva a cabo de manera semestral y anual, y es un componente esencial para garantizar la transparencia y la mejora continua en la gestión de los recursos del Estado.

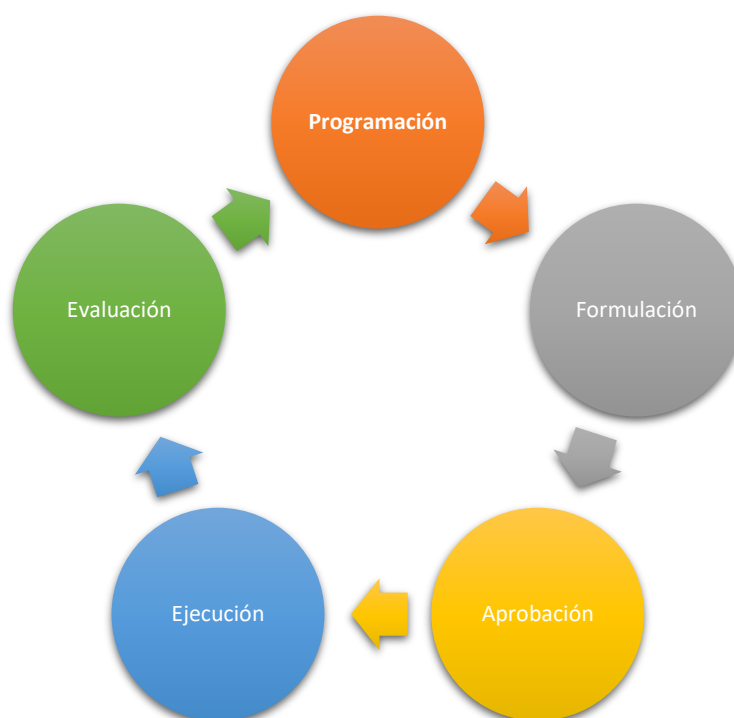
En esta etapa, se consideran diversos aspectos:

- ***Porcentaje de ejecución presupuestaria al cierre del ejercicio fiscal:*** se mide a través de la relación entre el gasto devengado y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), lo cual permite conocer la capacidad de gasto de la entidad. Un nivel alto de ejecución indica eficiencia en la utilización de los recursos, mientras que bajos porcentajes evidencian dificultades en la gestión.
- ***Cumplimiento de metas y objetivos programados:*** la evaluación no solo se centra en el uso financiero de los recursos, sino también en la verificación del grado de cumplimiento de las metas físicas establecidas en los planes y proyectos institucionales. Este enfoque asegura que el gasto no sea únicamente cuantitativo, sino que esté vinculado a resultados concretos.
- ***Elaboración de informes de evaluación presupuestaria:*** las entidades públicas están obligadas a elaborar reportes semestrales y anuales, que detallan el nivel de avance físico-financiero, las dificultades encontradas y las medidas correctivas adoptadas. Estos informes constituyen un

insumo clave para la rendición de cuentas ante la ciudadanía y los órganos de control.

Figura 3

Diagrama Proceso Presupuestario



Nota: del Decreto Legislativo N.º 1440 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (2018), elaboración Propia

2.5. Definición de términos básicos

Administración. Este marco establece que la administración está compuesta por el personal de mandos superiores y medios, diferente al Titular, directamente responsables de todas las actividades en la institución, incluyendo el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno (ASF, 2014, pág. 5).

Controles a nivel Institución. Controles que tienen un efecto generalizado en el sistema de control interno institucional; los controles a nivel institución pueden incluir controles relacionados con el proceso de evaluación de riesgos de la entidad, ambiente de control, organizaciones de servicios, elusión de controles y supervisión. (ASF, 2014, pág. 5).

Elusión de controles. Omisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos con la intención de obtener beneficios personales, simular el cumplimiento de ciertas condiciones o propiciar actividades comúnmente ilícitas. (ASF, 2014, pág. 6).

Estructura organizacional. Unidades administrativas, procesos sustantivos y adjetivos y cualquier otra estructura utilizada por la Dirección para lograr los objetivos institucionales. (ASF, 2014, pág. 6).

Evaluación del Sistema de Control Interno. Proceso mediante el cual, servidores públicos independientes a los responsables de los procesos susceptibles de evaluación o a través de externos, determinan la idoneidad, eficacia, eficiencia y economía en la aplicación del control interno en la institución, las unidades administrativas, los procesos, funciones y actividades, y definen y atienden las debilidades del Sistema de Control Interno. (ASF, 2014, pág. 6).

Institución o instituciones. dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, según corresponda, así como en los Órganos Constitucionales Autónomos. (ASF, 2014, pág. 6).

Mejora Continua. Proceso de optimización y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno; de la eficacia, eficiencia y economía de su gestión; y de la mitigación de riesgos, a través de indicadores de desempeño y su evaluación periódica. (ASF, 2014, pág. 6).

Políticas. Declaraciones de responsabilidad respecto de los objetivos de los procesos, sus riesgos relacionados y el diseño, implementación y eficacia operativa de las actividades de control (ASF, 2014, pág. 6).

Planes de contingencia. Proceso definido para identificar y atender la necesidad institucional de responder a los cambios repentinos en el personal y que pueden comprometer el Sistema de Control Interno. (ASF, 2014, pág. 7).

Sector Público. La Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, según corresponda, así como los Órganos Constitucionales Autónomos, en su caso. (ASF, 2014, pág. 8).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

- El sistema de Control Interno se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- El ambiente de control se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- La evaluación de riesgos se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- La actividad de control se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- Los sistemas de información y comunicación se relacionan de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.
- La supervisión se relaciona de forma positiva con proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.

3.2. Variables

- **Variable independiente**
Sistema de Control Interno
- **Variable dependiente**
Proceso Presupuestario

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Se presenta la operacionalización de la presente investigación:

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Título: “Sistema de control interno y su relación con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021”					
Hipótesis	Definición Conceptual de las Variables	Definición operacional de las variables			Instrumento de Recolección de Datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
El sistema de Control Interno se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	Sistema de Control Interno: Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizado e instituido en cada entidad del Estado, para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir. (DIRECTIVA N° 006-2019-CG/INTEG, 2019, pág. 5). este sistema se estructura en cinco componentes.	Variable X: Sistema de Control Interno	1. Ambiente de control	- Visión y misión - Ética - Normativas - MOF	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			2. Evaluación de riesgos	- Administración de riesgos - Evaluación de riesgos - Planes	
			3. Actividad de control	- Control de procesos - Procedimientos - Procesos de información - Control de información	
			4. Sistema de información y comunicación	- Información - Sistemas - Líneas de comunicación	
			5. Supervisión	- Evaluación de componentes - Medidas correctivas - Recomendaciones	
	Proceso Presupuestario: Es el conjunto de fases que deben desarrollarse durante el ejercicio fiscal, para la aplicación del Presupuesto del Sector Público. (DECRETO LEGISLATIVO N° 1440, 2018)	Variable Y: Proceso Presupuestario	1. Programación	- Marco Macroeconómico Multianual (MMM). - Presupuesto Multianual aprobado. - Priorización de objetivos, programas y proyectos. - Elaboración del (PIA). - Participación de las áreas orgánicas en la formulación.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			2. Formulación	- Congruencia del PIA con los techos presupuestales fijados por el MEF. - PIA aprobado. - Publicación de la Ley de Presupuesto.	
			3. Aprobación	- Nivel de concordancia entre la propuesta institucional y el presupuesto aprobado. - Existencia y modificaciones del Presupuesto Institucional Modificado (PIM).	
			4. Ejecución	- Porcentaje de ejecución presupuestaria (% de avance). - Programación de Compromisos Anual (PCA) - Porcentaje de ejecución presupuestaria al cierre (% de PIM ejecutado).	
			5. Evaluación	- Cumplimiento de metas y objetivos programados. - Elaboración de informes de evaluación presupuestaria.	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La presente investigación se realizó en el Departamento, Provincia, Distrito de Cajamarca, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

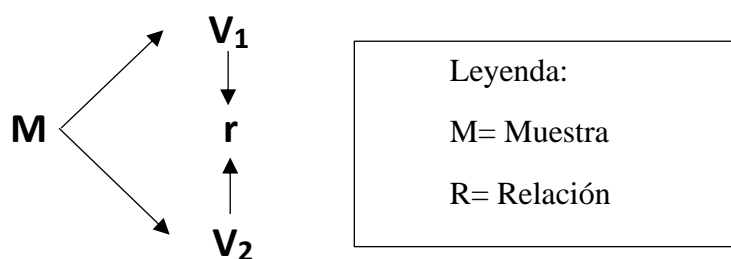
4.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación del estudio es no experimental, dado que no se manipularon las variables de estudio, sino que se observaron en su contexto real. Asimismo, es de carácter descriptivo–correlacional, ya que tuvo como finalidad describir las variables sistema de control interno y proceso presupuestario, así como determinar la relación existente entre ambas.

En este sentido, se utilizó un diseño de corte transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo (año 2021), con el propósito de analizar la incidencia e interrelación de las variables en un periodo específico dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Figura 4

Esquema del Diseño de la investigación



Nota: Arias (2006)

El estudio es de nivel correlacional, tiene como objetivo determinar la relación significativa del Sistema de Control Interno y el proceso de ejecución presupuestaria, Arias (2006) su finalidad es: Determinar el grado de relación o asociación (no causal)

existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación (p25).

4.3. Métodos de investigación

Para la investigación se utilizó el método hipotético - deductivo y analítico – sintético, entre otros.

Hipotético – deductivo. De acuerdo con Bernal (2016), el método hipotético-deductivo se trata de un proceso que se basa en afirmaciones en calidad de hipótesis y tiene como objetivo refutar o falsear dichas hipótesis, extrayendo de ellas conclusiones que deben ser confrontadas con los hechos. En este mismo sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este tipo de enfoque permite analizar las relaciones entre una o más variables independientes y una o más variables dependientes, así como los efectos causales de las primeras sobre las segundas, constituyéndose en diseños que se sustentan en el enfoque cuantitativo y en el paradigma deductivo (p. 150).

El método hipotético - deductivo se aplicó para la formulación de la hipótesis sobre la relación entre el control interno y la Ejecución Presupuestaria. Además, permitió diseñar el instrumento de recolección de datos (encuesta) que permitieron poner a prueba las hipótesis planteadas. Finalmente, se aplicó este método a la recopilación de los datos y al análisis de los datos que permitieron contrastar la hipótesis. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

Analítico – sintético. Según Bernal (2016), el método analítico - sintético analizar los hechos, basándose en la desintegración del objeto de estudio en cada una de sus partes para examinarlas de manera individual (análisis), y posteriormente se fusionan esas partes para examinarlas de forma holística e integral (síntesis).

En este sentido, se utilizó el método analítico-sintético, al descomponer las variables en sus respectivas dimensiones e indicadores para la recolección de datos

mediante una encuesta, para posteriormente sintetizar la información, con la finalidad de llegar a las conclusiones.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población

La población de estudio son los responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca:

Tabla 2

Población

Municipalidad Provincial de Cajamarca	
Oficina	# Personal
Planeamiento y Presupuesto	24
Subgerencia de Estudios de Pre inversión	8
Subgerencia de Estudios y Proyectos	18
Subgerencia de Obras	88
Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras	16
Sub Gerencia de Proyectos Menores y Maquinaria	30
Total	184

Total, de población de estudio es de 184 Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

4.4.2. Muestra

Dado que esta población es pequeña y finita, se optó por un muestreo estratificado proporcional, segmentando a los trabajadores según las oficinas y subgerencias a las que pertenecen. Esta estrategia garantiza que cada estrato esté representado en la muestra en proporción a su tamaño real, mejorando la precisión de las estimaciones y minimizando sesgos derivados de la heterogeneidad funcional de los grupos.

Para determinar el tamaño de muestra, se consideraron criterios técnicos y logísticos propios del contexto institucional. Se seleccionó una muestra de 40 trabajadores, equivalente al 21.74% de la población total. La fracción de muestreo se calculó mediante la fórmula:

$$f = \frac{n}{N} = \frac{40}{184} = 0.2174$$

Donde:

n = tamaño de la muestra (40).

N = tamaño de la población (184).

Para estimar la precisión de la muestra, se calculó el error muestral máximo esperado (E) para un nivel de confianza del 95% y asumiendo máxima variabilidad, utilizando la fórmula correspondiente a poblaciones finitas:

$$E = Z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Donde:

E = margen de error permitido

n = tamaño de la muestra (40)

N = tamaño de la población (184)

Z = valor crítico para un nivel de confianza del 95% (1.96)

p = proporción esperada (0.5)

q = (1 - p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (0.5)

Reemplazando

$$E = 1.96 \cdot \sqrt{\frac{0.5 \cdot 0.5}{40}} \cdot \sqrt{\frac{184 - 40}{184 - 1}} = 1.96 \cdot 0.0791 \cdot 0.8866 = 0.137$$

Según Hernández Sampieri et al. (2014), en investigaciones de tipo de diagnóstico organizacional, y en especial cuando se trabaja con poblaciones pequeñas,

es técnicamente aceptable trabajar con errores muestrales de hasta el 15%, siempre que se garantice la representatividad de los subgrupos clave.

Además, Cochran (1977) señala que la corrección para población finita mejora sustancialmente la precisión de las estimaciones cuando la fracción de muestreo supera el 20%, como en este estudio. Por su parte, Daniel (1999) argumenta que en poblaciones reducidas (menores a 1,000 unidades), una muestra que abarca más del 20% del total es suficiente para mantener el error muestral dentro de márgenes aceptables, especialmente si se emplea un diseño de muestreo estratificado.

En consecuencia, el tamaño muestral seleccionado (40 casos) y el error estimado de 13.7% son adecuados para los fines del presente estudio, ya que permiten obtener resultados válidos y suficientemente representativos dentro del contexto institucional evaluado, sin comprometer la viabilidad técnica y operativa del proceso de recolección de datos.

Tabla 3

Muestra

Oficina	Total	Muestra
Planeamiento y Presupuesto	24	5
Subgerencia de Estudios de Pre inversión	8	2
Subgerencia de Estudios y Proyectos	18	4
Subgerencia de Obras	88	19
Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras	16	3
Sub Gerencia de Proyectos Menores y Maquinaria	30	7
Total	184	40

4.4.3. Unidad de análisis

Lozano (2020) menciona que las unidades de análisis son los elementos a partir de los cuales se recoge la información primaria pueden estar representados por personas, familias, situaciones, organizaciones, seres y objetos de diversa naturaleza.

En este sentido se tuvo como unidad de análisis a las 6 oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Se observó y analizó, según

los indicadores de las dimensiones de cada variable de investigación: El Sistema de Control Interno (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividad de control, Sistema de información, Actividades de prevención y monitoreo) y el proceso presupuestario.

4.4.4. Unidad de observación

Según Lozano (2020), las unidades de observación están referidas a las características de las unidades de análisis la información que se obtenga sobre las unidades de observación debe ser de organismos públicos o privados acreditados para asegurarse que es una información confiable y de calidad.

En este sentido se tuvo como unidad de observación a cada uno de los (40) responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca considerados en la muestra.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Técnica de recolección de información

Encuesta. La técnica utilizada en esta investigación es la encuesta, dado que permite recopilar información de manera directa y sistemática desde la percepción de los responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, respecto al funcionamiento del sistema de control interno y su relación con la ejecución presupuestal. Esta técnica se complementa con la documentación, la cual se empleó para analizar normativa, informes institucionales y antecedentes que sustentan el contexto del estudio.

Si bien Álvarez y Cortés (2017) señalan que existen investigaciones cuya técnica se centra exclusivamente en la recopilación documental, en este caso la documentación se utilizó como técnica complementaria para contextualizar el fenómeno estudiado, mientras que la encuesta fue la técnica principal para recopilar los datos.

Instrumento de recolección de información

Cuestionario. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para recoger información sobre las dimensiones y elementos

del control interno, en correspondencia con los componentes del Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Este modelo sirvió como referente teórico y conceptual para construir el cuestionario, el cual incluye preguntas cerradas con escala tipo Likert, organizadas en torno a las cinco dimensiones del control interno propuestas por COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El estudio se enmarcó dentro del enfoque cuantitativo, el cual tiene como propósito principal confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuyan a la generación de conocimiento. Esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7)

La técnica para el procesamiento de la información es la estadística descriptiva, según las medidas de tendencia central, de dispersión, posición, estos datos serán extrapolados según la estadística inferencial.

Para el análisis de la información, una vez obtenido los datos mediante la encuesta del Sistema de Control Interno, luego que se haya aceptado la obtención de los datos a través de carta de autorización para realizar la investigación en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, los datos fueron ingresados en una base de datos del Excel, los datos se procesaron utilizando el software SPSS Statistics Versión 24, para tener la validez de la hipótesis mediante la T de Students, una vez cierta la hipótesis, se elaboraron tablas de frecuencia para detallar los resultados de la relación del Sistema de Control Interno y el proceso de ejecución presupuestal, estos resultados

permitieron alcanzar conclusiones alineadas con los objetivos propuestos, para luego ser discutidos y presentar las recomendaciones dirigidas a la entidad pública donde se realiza el estudio, así como para futuras investigaciones.

4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.

Equipo. Laptop, impresora, escáner.

Materiales. Libros virtuales, libros físicos, investigaciones (tesis, revistas, etc)

Insumos. Tóner de impresora, conexión a internet.

4.8. Matriz de consistencia metodológica

Título: SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO PRESUPUESTARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA - 2021								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de Recolección de Datos	Metodología	Población y Muestra
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable X					
¿De qué manera el sistema de Control Interno se relaciona con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?	Determinar la relación del sistema de control interno con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021.	El sistema de Control Interno se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	Sistema de Control Interno	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> - Visión y misión - Ética - Normativas - MOF 	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	1. Diseño de la investigación: No Experimental / de carácter descriptivo-correlacional / transversal	Población: 184 responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca
				Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de riesgos - Evaluación de riesgos - Planes 			
				Actividad de control	<ul style="list-style-type: none"> - Control de procesos - Procedimientos - Procesos de información - Control de información 			
				Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Sistemas - Líneas de comunicación 			
				Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de componentes - Medidas correctivas - Recomendaciones 			
Preguntas Auxiliares	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Y				2. Método de investigación:	

¿De qué manera se relaciona el ambiente de control con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?	Analizar la relación del ambiente de control en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	El ambiente de control se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	Proceso Presupuestario	Programación	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Macroeconómico Multianual (MMM). - Presupuesto Multianual aprobado. - Priorización de objetivos, programas y proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hipotético – deductivo. - Analítico – sintético.
¿Cómo se relaciona la evaluación de riesgos con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?	Examinar la relación de la evaluación de riesgos en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	La evaluación de riesgos se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.		Formulación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del (PIA). - Participación de las áreas orgánicas en la formulación. - Congruencia del PIA con los techos presupuestales fijados por el MEF. 	
¿Qué relación existe entre la actividad de control con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?	Evaluar la relación de la actividad de control en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	La actividad de control se relaciona de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.		Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> - PIA aprobado. - Publicación de la Ley de Presupuesto. - Nivel de concordancia entre la propuesta institucional y el presupuesto aprobado. 	
¿Cómo se relacionan los sistemas de información y comunicación con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?	Establecer la relación de los sistemas de información y comunicación en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	Los sistemas de información y comunicación se relacionan de forma positiva con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.		Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia y modificaciones del Presupuesto Institucional Modificado (PIM). - Porcentaje de ejecución presupuestaria (% de avance). - Programación de Compromisos Anual (PCA) 	
¿Cómo se relaciona la supervisión con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021?	Investigar la relación de la supervisión en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.	La supervisión se relaciona de forma positiva con proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2021.		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ejecución presupuestaria al cierre (% de PIM ejecutado). - Cumplimiento de metas y objetivos programados. - Elaboración de informes de evaluación presupuestaria. 	

Técnica:
Encuesta

Instrumento:
Cuestionario

Muestra: 40 responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

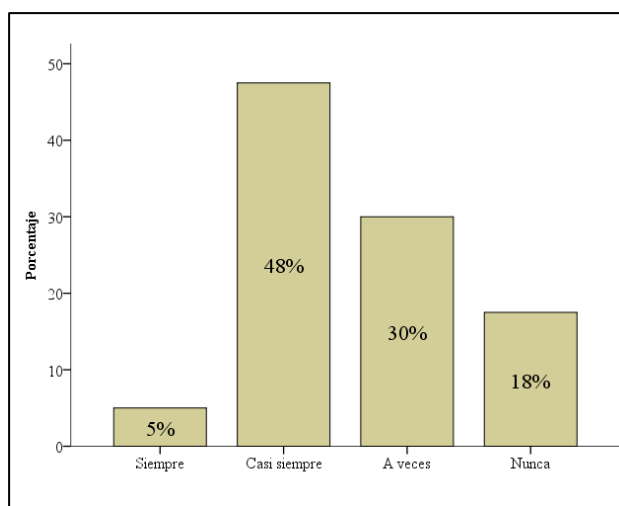
CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Presentación de resultados

Figura 5

Difusión de visión y misión



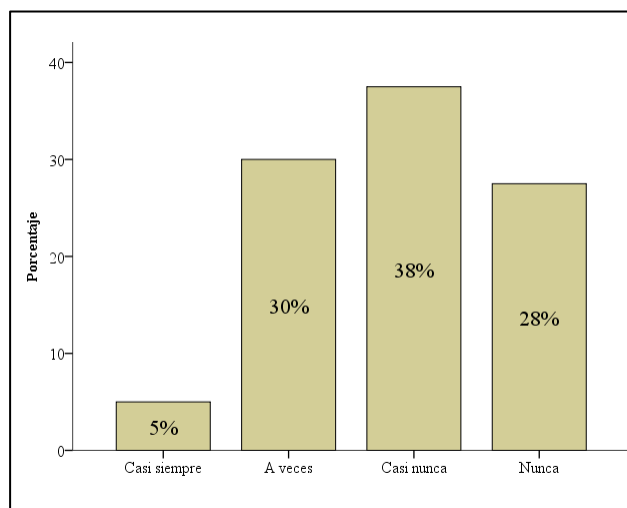
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 5 se observa que el 48% de los encuestados reporta que casi siempre se difunde la visión y misión de la municipalidad, lo que indica que una gran parte de la población percibe una comunicación frecuente y consistente en este aspecto, siendo un indicio positivo de una difusión efectiva en la mayoría de los casos. Un 30% menciona que a veces se realiza esta difusión, lo que sugiere cierta inconsistencia por parte de la municipalidad, con momentos en los que la comunicación es adecuada y otros en los que se descuida. Por otro lado, el 18% indicó que nunca perciben esta difusión, lo cual es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa de la población no recibe de forma clara ni continua el mensaje institucional, afectando potencialmente la percepción pública y la confianza en la institución. Finalmente, solo el 5% expresó que siempre perciben la difusión de la visión y misión, lo que refleja que un

pequeño pero notable grupo considera que la municipalidad comunica de forma constante estos elementos. En ese sentido, aunque la mayoría percibe una comunicación frecuente y consistente, los datos muestran que aún hay espacio para mejorar, por lo que se recomienda revisar y fortalecer las estrategias de comunicación para garantizar que la visión y misión sean comprendidas y respaldadas por toda la comunidad.

Figura 6

Conocimiento de objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos



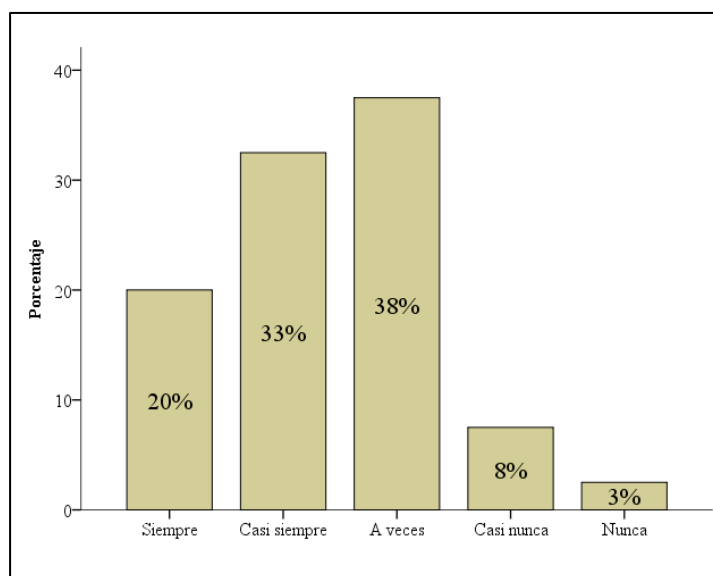
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 6 se observa el 38% de los encuestados indica que casi nunca tienen conocimiento del objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos de la municipalidad. Esta es una proporción notablemente alta, lo que sugiere que una parte considerable de la población siente que rara vez recibe información sobre estos aspectos. El 30% de los encuestados reporta que a veces tienen conocimiento de estos aspectos; esta categoría muestra que una parte significativa de la población percibe una comunicación intermitente por parte de la municipalidad. Aunque no es la mayoría, aún es un porcentaje considerable que sugiere cierta inconsistencia en la comunicación. El 28% de los encuestados indica que nunca tienen conocimiento del

objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos de la municipalidad. Aunque es el porcentaje más bajo entre las categorías, sigue siendo significativo y refleja una proporción considerable de la población que siente una falta total de información en este aspecto, el 5% de los encuestados indica que casi siempre tienen conocimiento del objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos de la municipalidad. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe una comunicación frecuente y consistente en este aspecto. Estos datos sugieren que hay una percepción negativa en cuanto al conocimiento del objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. La presencia de porcentajes altos en las categorías de "a veces", "casi nunca" y "nunca" indica que la comunicación en este aspecto puede ser inconsistente o insuficiente. Esto destaca la necesidad de mejorar las estrategias de comunicación para asegurar que la población esté adecuadamente informada sobre estos aspectos importantes de la gestión municipal.

Figura 7

Observancia del Código de Ética

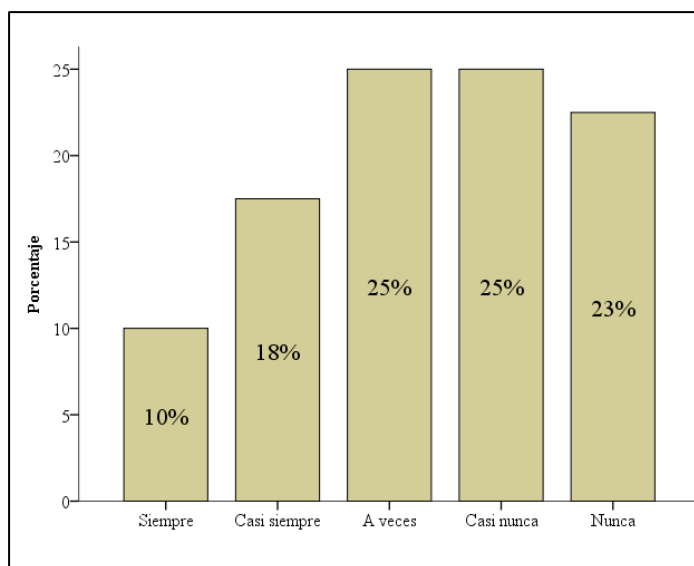


Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 7 se observa el 38% de los encuestados menciona que a veces se promueve el Código de Ética. Aunque es una proporción considerable, indica cierta inconsistencia en la promoción de este código. Es posible que haya momentos en los que la promoción sea efectiva, pero también ocasiones en las que se descuide o no se realice de manera adecuada. Con un 33% de los encuestados reportando que casi siempre se promueve el Código de Ética, esta categoría muestra que una parte considerable de la población percibe una promoción frecuente y consistente en este aspecto. Es un porcentaje alto, lo que sugiere que la mayoría experimenta una promoción efectiva del código. La figura indica que el 20% de los encuestados indicó que siempre perciben la promoción del Código de Ética. Esto sugiere que un segmento pequeño pero significativo de la población siente que la promoción de este código es constante y efectiva. Con solo el 8% de los encuestados indicando que casi nunca se promueve el Código de Ética, esta categoría representa una minoría. Sin embargo, aún es importante tener en cuenta que existe una percepción de falta de promoción en algunos casos. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca perciben la promoción del Código de Ética. Aunque es el porcentaje más bajo entre todas las categorías, aún es preocupante, ya que sugiere que una pequeña parte de la población siente una falta total de promoción del código. En ese sentido, los datos sugieren que, en general, la promoción del Código de Ética parece ser percibida de manera positiva por la mayoría de la población, con una gran proporción indicando que siempre o casi siempre se promueve. Sin embargo, aún hay espacio para mejorar, especialmente en la consistencia de la promoción, ya que una parte significativa de los encuestados reporta que solo a veces se promueve o incluso casi nunca. Es fundamental seguir trabajando en la promoción efectiva del Código de Ética para garantizar su cumplimiento y fortalecer la confianza en la gestión municipal.

Figura 8

Fomento de la integración del personal



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

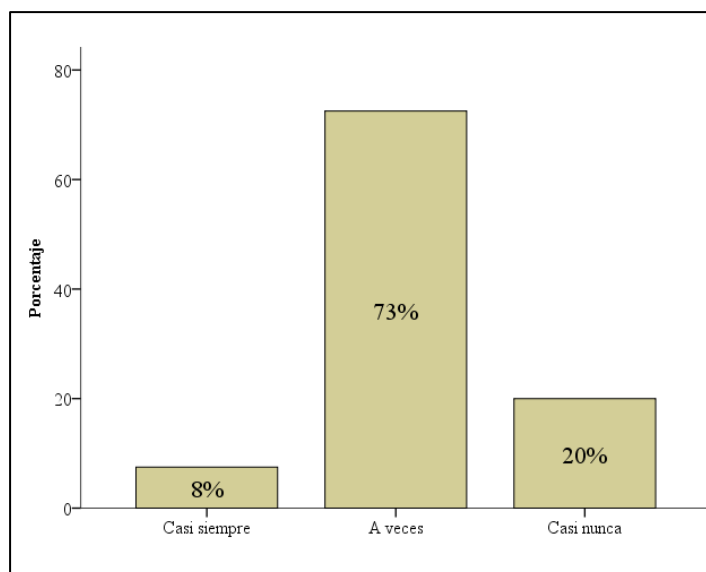
La figura 8 indica que el 25% de los encuestados menciona que a veces se realizan estas actividades. Aunque es una proporción considerable, indica cierta inconsistencia en la realización de estas actividades. Es posible que haya momentos en los que se promueva la integración del personal y el clima laboral, pero también momentos en los que no se dé la misma prioridad. Con otro 25% de los encuestados indicando que casi nunca se realizan estas actividades, esta categoría representa una proporción significativa. Sugiere que hay una parte importante de la población que siente que estas actividades no se llevan a cabo con la frecuencia deseada. El 23% de los encuestados indicó que nunca se realizan estas actividades. Aunque es el porcentaje más bajo entre todas las categorías, aún es preocupante, ya que sugiere que una parte considerable de la población siente una falta total de actividades que fomenten la integración del personal y mejoren el clima laboral. Con un 18% de los encuestados reportando que casi siempre se realizan estas actividades, esta categoría muestra que una parte modesta de la población percibe una frecuencia alta en la realización de actividades de integración y mejora del clima laboral. El 10% de los encuestados indicó

que siempre se realizan actividades que fomentan la integración del personal y favorecen el clima laboral. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe que estas actividades se llevan a cabo de manera constante. En ese sentido, los datos indican que, aunque hay una parte de la población que percibe la realización constante o frecuente de actividades que fomentan la integración del personal y favorecen el clima laboral, también hay una proporción considerable que percibe una falta de consistencia o incluso ausencia total de estas actividades. Esto sugiere la necesidad de revisar y mejorar las prácticas de integración y gestión del clima laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca para garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

La figura 9, con un 73% de los encuestados reportando que a veces se cumplen con estas disposiciones, esta categoría muestra que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en el cumplimiento de las normativas. Esto indica que hay momentos en los que se siguen correctamente las normativas y otros en los que no. El 20% de los encuestados indica que casi nunca se cumplen con estas disposiciones. Aunque es un porcentaje menor en comparación con el porcentaje de "a veces", sigue siendo significativo y sugiere que hay una parte considerable de la población que siente que las normativas no se siguen con la frecuencia deseada. Muestra que el 8% de los encuestados indicó que casi siempre se cumple con las disposiciones normativas de la municipalidad. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe un cumplimiento constante en este aspecto.

Figura 9

Cumplimiento de las disposiciones normativas



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

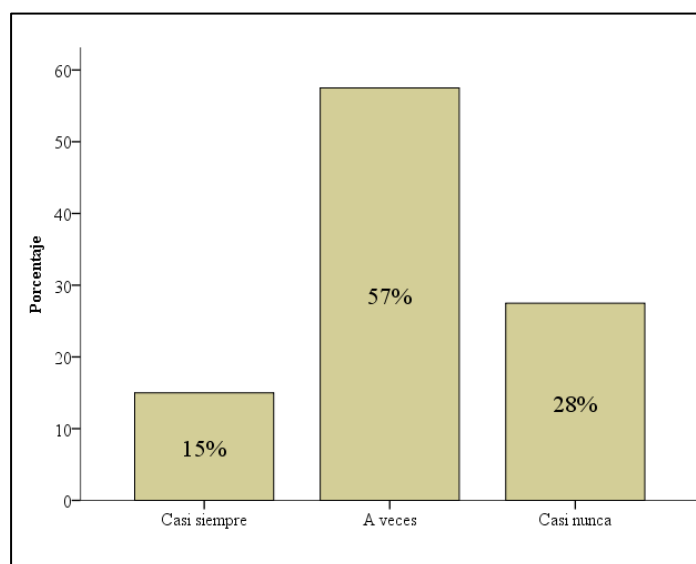
Por lo tanto, este análisis indica existe una percepción generalizada de que el cumplimiento de las disposiciones normativas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es inconsistente. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe un cumplimiento constante, la mayoría de los encuestados indican que estas disposiciones se siguen solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la consistencia en el cumplimiento de las normativas para garantizar una gestión efectiva y transparente en la municipalidad.

La figura 10 muestra que el 57% de los encuestados reportando que a veces se actualizan estas disposiciones, esta categoría muestra que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en la actualización de las normativas. Esto indica que hay momentos en los que se actualizan correctamente las disposiciones y otros en los que no. El 28% de los encuestados indica que casi nunca se actualizan estas disposiciones. Aunque es un porcentaje menor en comparación con el porcentaje de "a veces", sigue siendo significativo y sugiere que hay una parte considerable de la población que siente que las normativas no se actualizan con la frecuencia deseada. Muestra que el 15% de

los encuestados indicó que casi siempre se actualizan las disposiciones normativas y de carácter técnico. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe una actualización constante en este aspecto.

Figura 10

Actualización de disposiciones normativas y de carácter técnico

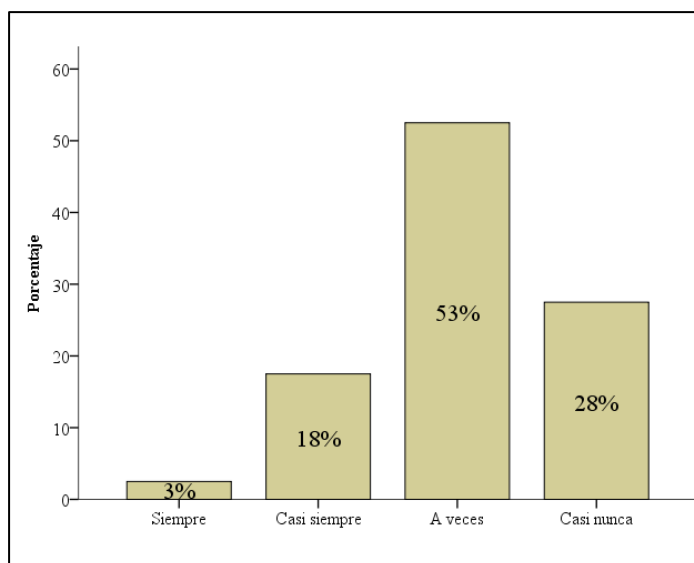


Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Por lo que este análisis indica que existe una percepción generalizada de que la actualización de las disposiciones normativas y de carácter técnico en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es inconsistente. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe una actualización constante, la mayoría de los encuestados indican que estas disposiciones se actualizan solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la consistencia en la actualización de las normativas para garantizar una gestión efectiva y transparente en la municipalidad.

Figura 11

Manual de organización y funciones



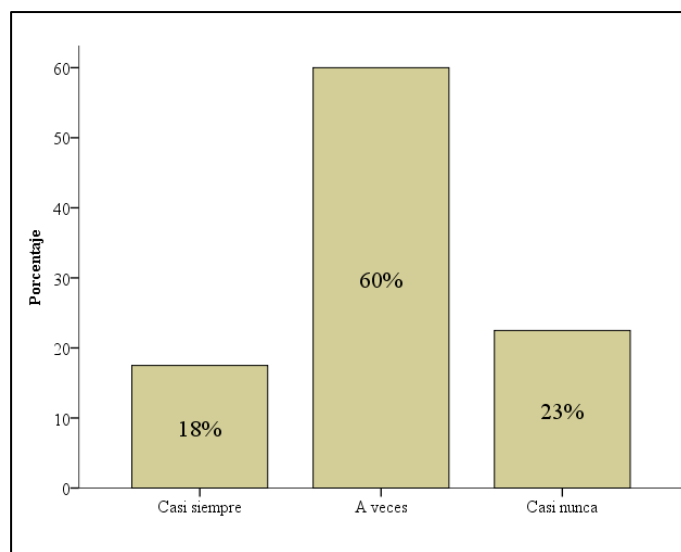
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 11, muestra que el 53% de los encuestados menciona que a veces se cumple con el manual. Esta es la categoría con el mayor porcentaje, lo que indica que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en el cumplimiento del manual de organización y funciones. El 28% de los encuestados indica que casi nunca se cumple con el manual. Aunque es un porcentaje menor en comparación con el porcentaje de "a veces", sigue siendo significativo y sugiere que hay una parte considerable de la población que siente que el manual no se sigue con la frecuencia deseada. Con un 18% de los encuestados reportando que casi siempre se cumple con el manual, esta categoría muestra que una parte modesta de la población percibe un cumplimiento frecuente en este aspecto. Muestra que el 3% de los encuestados indicó que siempre se cumple con el manual de organización y funciones. Aunque es un porcentaje muy bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe un cumplimiento constante en este aspecto. Como se puede observar, este análisis indica que existe una percepción generalizada de que el cumplimiento del manual de organización y funciones en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es inconsistente. Aunque hay un pequeño

porcentaje que percibe un cumplimiento constante, la mayoría de los encuestados indican que el manual se cumple solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la consistencia en el cumplimiento del manual para garantizar una gestión efectiva y transparente en la municipalidad.

Figura 12

Puestos definidos y alineados con las funciones



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

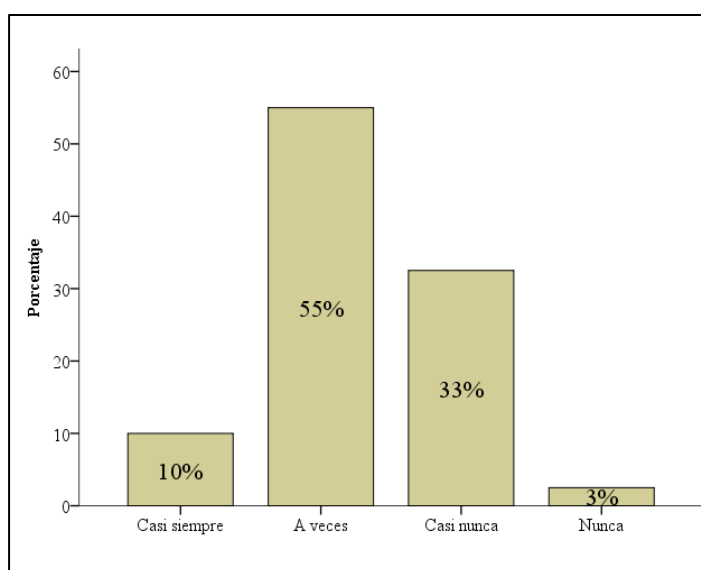
La figura 12 muestra al 60% de los encuestados reportando que a veces los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados, esta categoría muestra que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en este aspecto. Esto sugiere que hay momentos en los que los perfiles y descripciones están bien definidos y alineados, pero también momentos en los que no lo están. El 23% de los encuestados indica que casi nunca los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa. Aunque es un porcentaje menor en comparación con el porcentaje de "a veces", sigue siendo significativo y sugiere que hay una parte considerable de la población que siente que estos aspectos no se manejan adecuadamente. El 18% de los encuestados indicando que casi siempre los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados

con las funciones de la unidad administrativa. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe que estos aspectos se manejan adecuadamente.

Con base en los resultados obtenidos, este análisis indica que existe una percepción generalizada de que los perfiles y descripciones de los puestos definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa en la Municipalidad Provincial de Cajamarca son inconsistentes. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe un cumplimiento constante, la mayoría de los encuestados indican que estos aspectos se manejan solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la consistencia en la definición y alineación de los perfiles y descripciones de los puestos para garantizar una gestión eficaz en la unidad administrativa.

Figura 13

Difusión de normativas



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

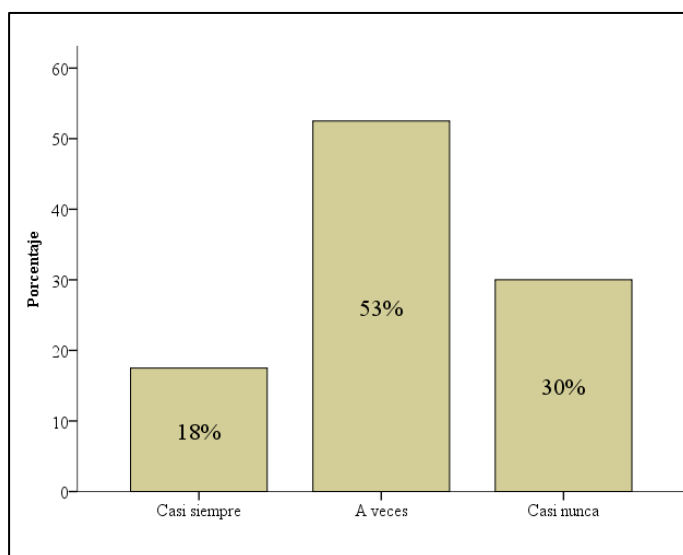
En La figura 13 se aprecia que el 55% de los encuestados reportan que a veces se difunden las normativas, esta categoría muestra que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en este aspecto. Esto sugiere que hay momentos en los que se difunden adecuadamente las normativas, pero también momentos en los que la difusión es insuficiente. El 33% de los encuestados indica que casi nunca se difunden

las normativas. Aunque es un porcentaje considerable, sugiere que una parte significativa de la población siente que la difusión de las normativas no se realiza con la frecuencia deseada. El 10% de los encuestados indicó que casi siempre se difunden las normativas. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe una difusión constante en este aspecto. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca se difunden las normativas. Aunque es el porcentaje más bajo entre todas las categorías, aún es preocupante, ya que sugiere que una pequeña parte de la población siente una falta total de difusión de las normativas.

En consecuencia, este análisis indica que hay una percepción generalizada de que la difusión de normativas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es inconsistente. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe una difusión constante, la mayoría de los encuestados indican que la difusión se realiza solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la consistencia en la difusión de normativas para garantizar una mayor transparencia y cumplimiento en la gestión municipal.

Figura 14

Difusión y promoción de la observancia de las Normas de Control Interno



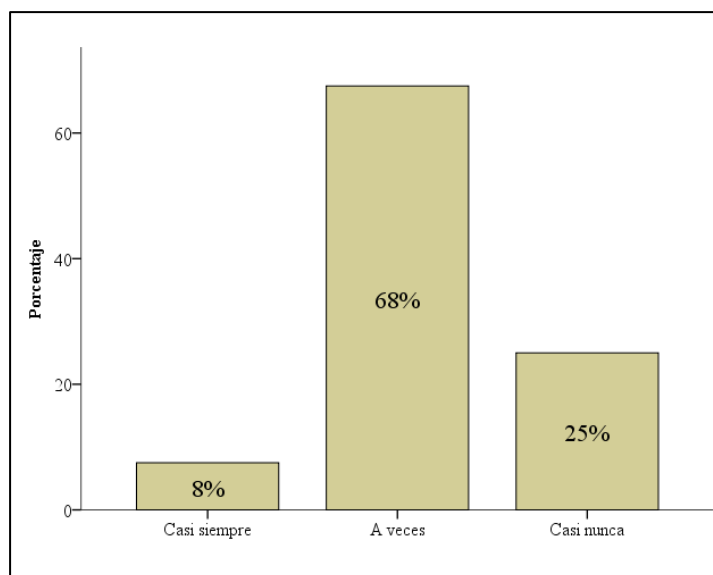
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Según la figura 14 el 53% de los encuestados indican que a veces se difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno, esta categoría muestra que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en este aspecto. Esto sugiere que hay momentos en los que se difunde y promueve adecuadamente la observancia de las normas, pero también momentos en los que la difusión es insuficiente. El 30% de los encuestados indica que casi nunca se difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno. Aunque es un porcentaje considerable, sugiere que una parte significativa de la población siente que la difusión y promoción de estas normas no se realiza con la frecuencia deseada. El 18% de los encuestados indicó que casi siempre se difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe una difusión constante en este aspecto.

En ese sentido, este análisis indica que hay una percepción generalizada de que la difusión y promoción de la observancia de las Normas de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es inconsistente. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe una difusión constante, la mayoría de los encuestados indican que esta difusión y promoción se realiza solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la consistencia en la difusión y promoción de estas normas para garantizar una gestión más efectiva y transparente.

Figura 15

Difusión de objetivos y metas



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

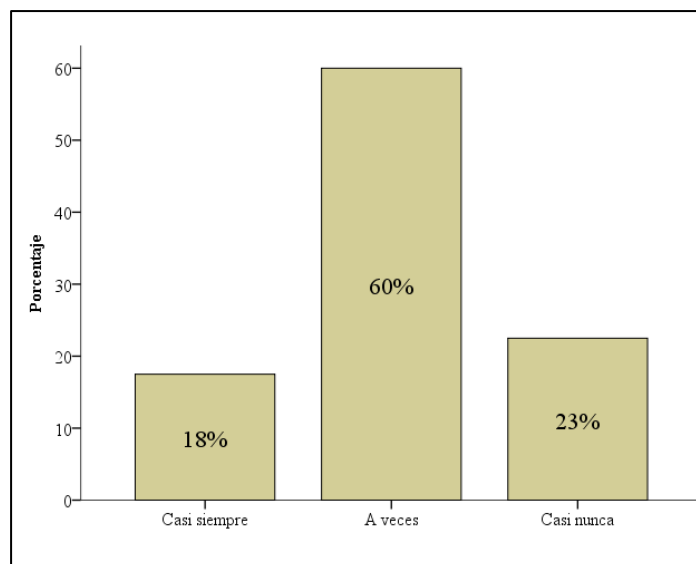
Según la figura 15, el 68% de los encuestados reportan que a veces se difunden los objetivos y metas, esta categoría muestra que la mayoría de la población percibe cierta inconsistencia en este aspecto. Esto sugiere que hay momentos en los que se difunden adecuadamente los objetivos y metas, pero también momentos en los que la difusión es insuficiente. El 25% de los encuestados indica que casi nunca se difunden los objetivos y metas. Aunque es un porcentaje considerable, sugiere que una parte significativa de la población siente que la difusión de estos aspectos no se realiza con la frecuencia deseada. El 8% de los encuestados indicó que casi siempre se difunden los objetivos y metas. Aunque es un porcentaje bajo, sugiere que hay un pequeño grupo que percibe una difusión constante en este aspecto.

Así pues, los datos revelan que la difusión de objetivos y metas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es percibida como inconsistente por la mayoría de los encuestados. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe una difusión constante, la mayoría indica que esta difusión se realiza solo a veces o casi nunca. Esto destaca la importancia de mejorar la consistencia en la difusión de objetivos y metas

para garantizar una comprensión clara y una mayor alineación de acciones hacia los objetivos institucionales.

Figura 16

Promoción de cultura de administración de riesgos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

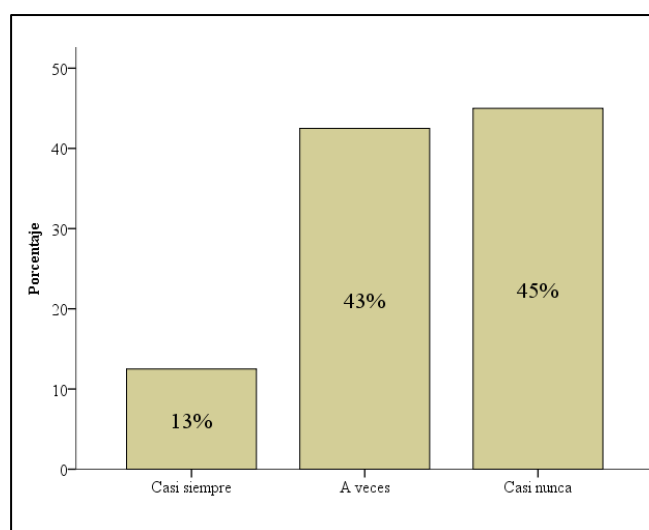
La figura 16 muestra que el 60% de los encuestados manifiestan que a veces se promueve esta cultura, la mayoría percibe cierta inconsistencia en este ámbito. Esto sugiere que, aunque la promoción ocurre con cierta frecuencia, también hay momentos en los que no se realiza de manera adecuada. El 23% de los encuestados indica que casi nunca se promueve la cultura de administración de riesgos. Aunque es un porcentaje menor en comparación con la categoría "a veces", aún representa una parte significativa de la población que percibe una falta de promoción en este ámbito. El 18% de los encuestados indicó que casi siempre se promueve la cultura de administración de riesgos. Aunque es un porcentaje relativamente bajo, sugiere que un pequeño segmento de la población percibe una promoción constante en este aspecto.

Derivado de lo expuesto, los datos muestran que la promoción de la cultura de administración de riesgos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es percibida como inconsistente por la mayoría de los encuestados. Aunque algunos perciben una

promoción constante, la mayoría indica que esta promoción ocurre solo a veces o casi nunca. Esto resalta la importancia de mejorar la consistencia en la promoción de esta cultura para garantizar una gestión más efectiva y proactiva de los riesgos en la municipalidad. Es crucial que se establezcan estrategias claras y consistentes para fomentar esta cultura en todos los niveles de la organización, a fin de mitigar adecuadamente los riesgos y mejorar la toma de decisiones.

Figura 17

Matrices de Administración de Riesgos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

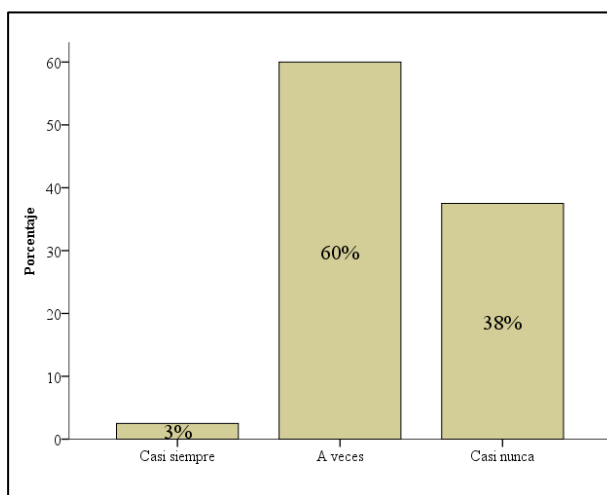
Según la figura 17 el 45% de los encuestados indica que casi nunca se cuenta con las matrices de administración de riesgos. Este es el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte considerable de la población percibe una falta de integración de esta práctica en los proyectos y procesos. Con un 43% de los encuestados reportando que a veces se cuenta con estas matrices, la mayoría percibe cierta inconsistencia en este aspecto. Esto sugiere que, aunque en algunos casos se realizan estas matrices, en otros no se lleva a cabo esta práctica de manera regular. El 13% de los encuestados indicó que casi siempre los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos. Aunque es un porcentaje bajo,

sugiere que hay un pequeño segmento de la población que percibe una adecuada gestión de riesgos en estos proyectos y procesos.

De acuerdo con lo expuesto, los datos revelan que la implementación de las Matrices de Administración de Riesgos en los principales proyectos y procesos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es percibida como inconsistente por la mayoría de los encuestados. Aunque hay un pequeño porcentaje que percibe una implementación constante, la mayoría indica que esta práctica ocurre solo a veces o casi nunca. Esto resalta la necesidad de mejorar la integración de las matrices de riesgos en los procesos y proyectos de la municipalidad para garantizar una gestión más efectiva de los riesgos y una toma de decisiones más informada y estratégica. Es esencial que se establezcan protocolos claros y se promueva una cultura organizacional que valore y priorice la gestión proactiva de los riesgos en todas las actividades de la entidad.

Figura 18

Evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

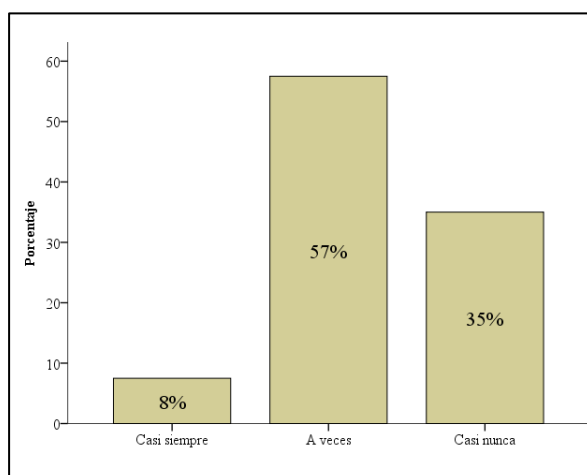
La figura 18 muestra que el 60% de los encuestados reportó que a veces se realiza la evaluación de riesgos. Aunque es el porcentaje más alto, indica que la mayoría de los encuestados percibe que la evaluación de riesgos ocurre de manera intermitente

en los principales proyectos y procesos. El 38% de los encuestados indicó que casi nunca se evalúan los riesgos. Aunque es un porcentaje menor en comparación con la categoría "a veces", aún representa una parte considerable de la población que percibe una falta de evaluación de riesgos en estas actividades. El 3% de los encuestados indicó que casi siempre se evalúan los riesgos de los principales proyectos y procesos. Este es un porcentaje muy bajo, lo que sugiere que una pequeña minoría percibe una evaluación constante de riesgos en estas actividades.

En consecuencia, los datos revelan que la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es percibida como insuficiente y poco consistente por la mayoría de los encuestados. Aunque hay algunos casos en los que se realiza la evaluación de riesgos, la mayoría indica que esta práctica ocurre solo a veces o casi nunca. Esto subraya la necesidad de mejorar la implementación de procesos de evaluación de riesgos más sistemáticos y robustos para garantizar una gestión más efectiva de los riesgos en la municipalidad. Es esencial que se establezcan protocolos claros y se promueva una cultura organizacional que valore y priorice la identificación y gestión proactiva de los riesgos en todas las actividades de la entidad.

Figura 19

Posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos



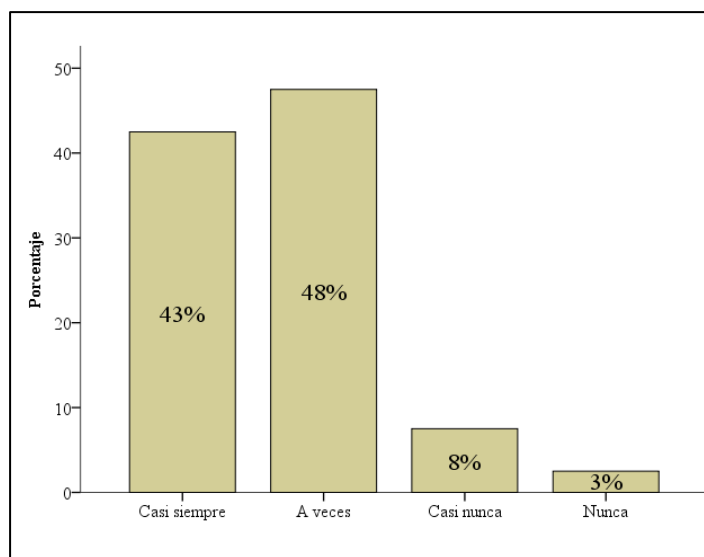
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Según la figura 19, el 57% de los encuestados reportó que a veces existe esta posibilidad. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que la mayoría de los encuestados percibe que ocasionalmente puede haber situaciones de fraude en la evaluación de riesgos. El 35% de los encuestados indicó que casi nunca existe la posibilidad de fraude. Aunque es menor que la categoría "a veces", aún representa una proporción significativa de la población que percibe una baja probabilidad de fraude en este proceso. Solo el 8% de los encuestados indicó que casi siempre existe la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos. Este es un porcentaje relativamente bajo, lo que sugiere que una minoría percibe una alta probabilidad de fraude en este proceso.

Así pues, datos sugieren que existe una percepción variada sobre la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque la mayoría indica que esta posibilidad ocurre solo a veces, una proporción considerable también percibe que casi nunca se presenta. Sin embargo, es importante destacar que existe una minoría que percibe una alta probabilidad de fraude en este proceso. Esto destaca la importancia de implementar medidas de control y supervisión adecuadas para garantizar la integridad y fiabilidad de la evaluación de riesgos en la municipalidad. Es esencial fortalecer los controles internos y promover una cultura organizacional de transparencia y responsabilidad para prevenir y mitigar el riesgo de fraude en este proceso crítico.

Figura 20

Planes de emergencia de proyectos y procesos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

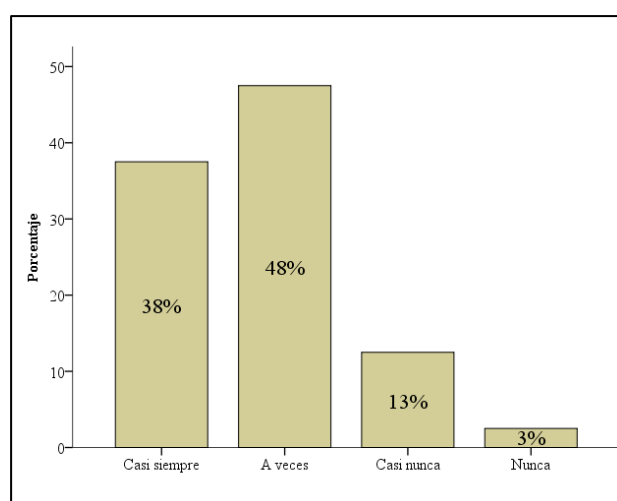
Según la figura 20, El 48% de los encuestados reportó que a veces existen estos planes. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que la mayoría de los encuestados percibe que la presencia de planes de emergencia puede ser intermitente o variable en los proyectos y procesos. El 43% de los encuestados indicó que casi siempre existen planes de emergencia para proyectos y procesos. Este porcentaje sugiere que una parte considerable de la población percibe que estos planes están bien establecidos y son aplicados regularmente. El 8% de los encuestados indicó que casi nunca existen estos planes. Aunque es un porcentaje relativamente bajo, sugiere que una minoría percibe una falta significativa de planes de emergencia en los proyectos y procesos. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca existen estos planes. Este es el porcentaje más bajo, pero aún así indica la presencia de una percepción minoritaria de la inexistencia total de planes de emergencia.

Con base en los resultados obtenidos, los datos revelan una variedad de percepciones sobre la presencia de planes de emergencia en proyectos y procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte

considerable percibe que estos planes existen casi siempre o a veces, hay una minoría que percibe una falta significativa o incluso total de estos planes. Esto subraya la importancia de asegurar la disponibilidad y la aplicación efectiva de los planes de emergencia para garantizar la preparación y la respuesta adecuada ante situaciones imprevistas o de emergencia en la municipalidad. Es crucial que se establezcan y se mantengan protocolos claros y efectivos para la gestión de emergencias, así como la capacitación y sensibilización adecuadas para todo el personal involucrado en proyectos y procesos.

Figura 21

Plan de recuperación de desastres de proyectos y procesos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

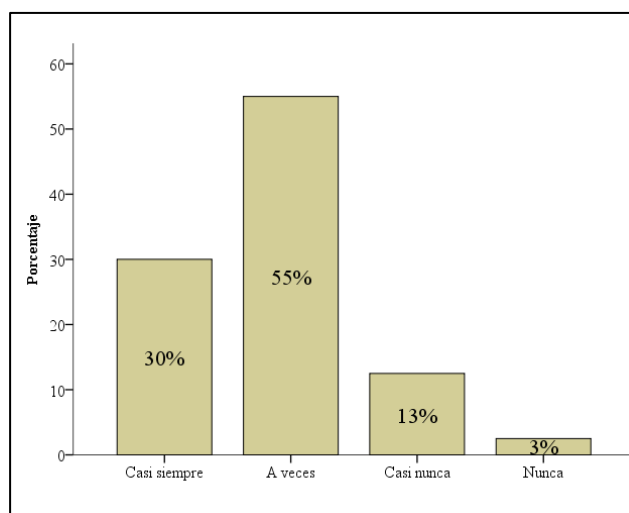
Según la figura 21, el 48% de los encuestados reportó que a veces existe este plan. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que la mayoría de los encuestados percibe que la presencia del plan de recuperación de desastres puede ser variable en proyectos y procesos, mostrando una cierta inconsistencia en su aplicación. El 38% de los encuestados indicó que casi siempre existe un plan de recuperación de desastres para proyectos y procesos. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que estos planes están bien establecidos y son aplicados de manera

consistente. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca existe este plan. Aunque es un porcentaje relativamente bajo, sugiere que una minoría percibe una falta significativa de planificación en este aspecto, lo que podría aumentar la vulnerabilidad ante desastres. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca existe este plan. Este es el porcentaje más bajo, pero aun así indica la presencia de una percepción minoritaria de la inexistencia total de un plan de recuperación de desastres.

De acuerdo con ello, los datos muestran una diversidad de percepciones sobre la presencia y aplicación del plan de recuperación de desastres en proyectos y procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable percibe que este plan existe casi siempre o a veces, hay una minoría que percibe una falta significativa o incluso total de planificación en este aspecto. Esto resalta la importancia de fortalecer la planificación y la implementación efectiva de los planes de recuperación de desastres para garantizar la resiliencia ante situaciones de emergencia o desastre en la municipalidad. Es esencial que se realicen evaluaciones periódicas de riesgos y que se promueva una cultura de preparación y respuesta ante desastres en todos los niveles de la organización.

Figura 22

Actualización de matrices de Administración de Riesgos



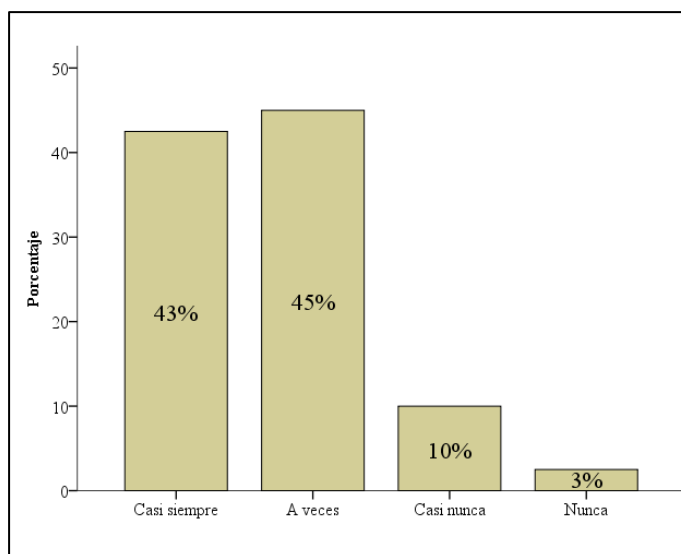
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Según la figura 22, el 55% de los encuestados reportó que a veces se actualizan estas matrices. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que la mayoría de los encuestados percibe que la actualización de las matrices puede ser intermitente o variable en la práctica. El 30% de los encuestados indicó que casi siempre se actualizan las matrices de Administración de Riesgos. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que estas matrices se mantienen al día de manera consistente. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca se actualizan estas matrices. Aunque es un porcentaje relativamente bajo, sugiere que una minoría percibe una falta significativa de actualización en este aspecto, lo que podría afectar la efectividad de la gestión de riesgos. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca se actualizan estas matrices. Este es el porcentaje más bajo, pero aun así indica la presencia de una percepción minoritaria de la falta total de actualización.

En ese sentido, los datos muestran una variedad de percepciones sobre la actualización de las matrices de Administración de Riesgos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable percibe que estas matrices se actualizan casi siempre o a veces, hay una minoría que percibe una falta significativa o incluso total de actualización en este aspecto. Esto subraya la importancia de establecer procesos claros y efectivos para la actualización de las matrices de riesgos, así como la necesidad de promover una cultura organizacional que valore y priorice la gestión proactiva de los riesgos en todas las actividades de la entidad. Es esencial que se asignen recursos adecuados y se fomente la responsabilidad compartida en la actualización y mantenimiento de estas matrices para garantizar una gestión eficaz de los riesgos a lo largo del tiempo.

Figura 23

Implementación de controles en el manual de Procedimientos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

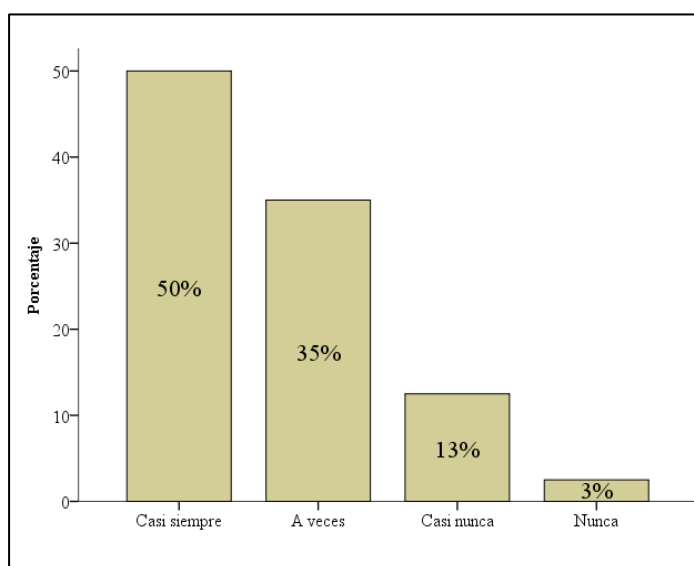
Según la figura 23. El 45% de los encuestados reportó que a veces los controles implementados están documentados en el Manual de Procedimientos. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que la mayoría de los encuestados percibe que la documentación de los controles puede ser variable en la práctica, mostrando cierta inconsistencia en su aplicación. El 43% de los encuestados indicó que casi siempre los controles implementados están documentados en el Manual de Procedimientos. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que estos controles están debidamente documentados y son consistentes con los procedimientos establecidos. El 10% de los encuestados indicó que casi nunca los controles implementados están documentados en el Manual de Procedimientos. Aunque es un porcentaje relativamente bajo, sugiere que una minoría percibe una falta significativa de documentación en este aspecto, lo que podría afectar la efectividad de los controles y la consistencia en la aplicación de los procedimientos. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca los controles implementados están documentados en el Manual de

Procedimientos. Este es el porcentaje más bajo, pero aun así indica la presencia de una percepción minoritaria de la falta total de documentación.

A partir de ello, los datos revelan una variedad de percepciones sobre la documentación de los controles implementados en los principales procesos y proyectos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable percibe que estos controles están documentados casi siempre o a veces, hay una minoría que percibe una falta significativa o incluso total de documentación en este aspecto. Esto subraya la importancia de establecer procesos claros para la documentación de los controles en el Manual de Procedimientos, así como la necesidad de promover una cultura organizacional que valore y priorice la consistencia y la transparencia en la aplicación de los procedimientos establecidos. Es esencial que se realice un seguimiento regular y se asignen recursos adecuados para garantizar la efectividad y la consistencia en la documentación de los controles en la municipalidad.

Figura 24

Cumplimiento del manual de procedimiento



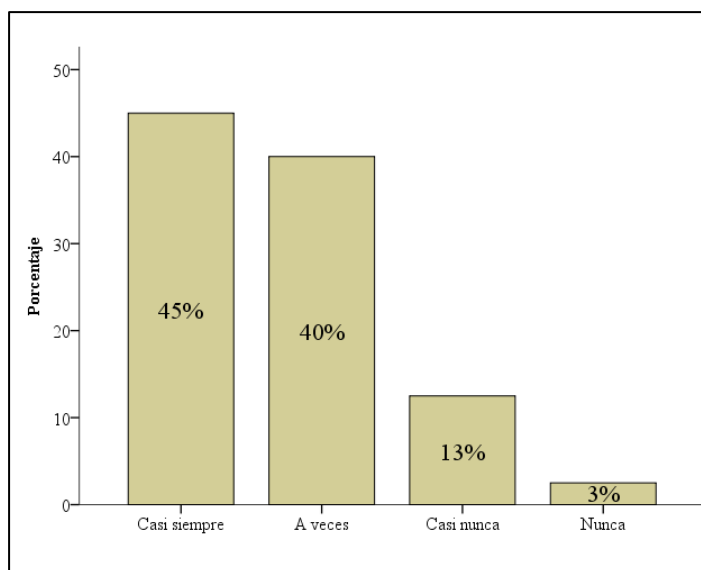
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 24 muestra que el 50% de los encuestados indicó que casi siempre se cumple con el manual de procedimientos. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que el manual de procedimientos se sigue adecuadamente en la mayoría de las situaciones, lo que refleja un alto grado de conformidad con los procedimientos establecidos. El 35% de los encuestados reportó que a veces se cumple con el manual de procedimientos. Aunque este porcentaje es menor que el anterior, aún es considerable, lo que indica que existe una parte significativa de la población que percibe cierta variabilidad en el cumplimiento de los procedimientos, mostrando posiblemente áreas de mejora en la consistencia de la aplicación. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca se cumple con el manual de procedimientos. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de cumplimiento con los procedimientos establecidos, lo que podría indicar deficiencias en la adherencia a las normas y procesos establecidos. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca se cumple con el manual de procedimientos. Este es el porcentaje más bajo, pero aun así indica la presencia de una percepción minoritaria de la falta total de cumplimiento.

De acuerdo con lo anterior, los datos muestran una diversidad de percepciones sobre el cumplimiento del manual de procedimientos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable percibe que el cumplimiento es casi siempre o a veces, hay una minoría que percibe una falta significativa o incluso total de cumplimiento. Esto sugiere la importancia de reforzar la capacitación y la supervisión para garantizar una mayor consistencia en el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Además, puede ser necesario revisar y actualizar periódicamente el manual de procedimientos para asegurar su relevancia y claridad, así como promover una cultura organizacional que valore y priorice el cumplimiento de las normativas y procesos establecidos.

Figura 25

Procesos y proyectos en el soporte de información



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

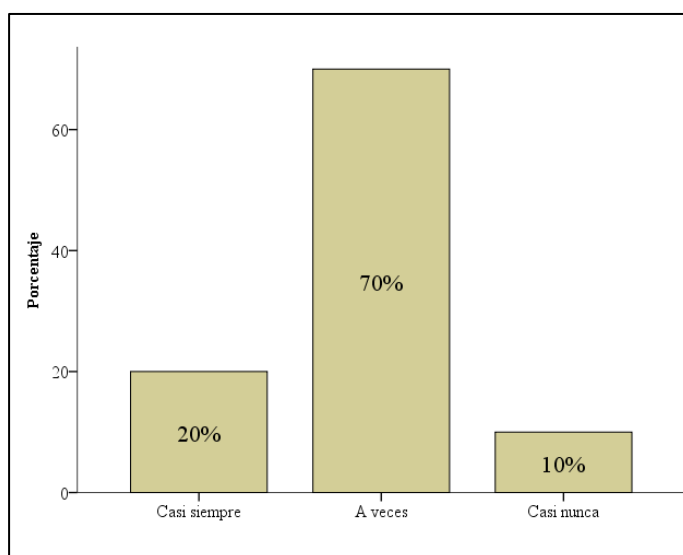
La figura 25, muestra que el 45% de los encuestados indicó que casi siempre los procesos y proyectos cuentan con el soporte de información adecuado. Esta proporción sugiere que una parte significativa de la población percibe que los procesos y proyectos están respaldados por la información necesaria de manera consistente. El 40% de los encuestados reportó que a veces los procesos y proyectos cuentan con el soporte de información adecuado. Aunque este porcentaje es ligeramente menor que el anterior, aún sugiere que hay una proporción considerable de encuestados que perciben una variabilidad en el respaldo de la información para los procesos y proyectos. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca los procesos y proyectos cuentan con el soporte de información adecuado. Aunque esta cifra es relativamente baja, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de soporte de información para respaldar los procesos y proyectos, lo que podría afectar su efectividad y eficiencia. Nunca: Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca los procesos y proyectos cuentan con el soporte de información adecuado. Este es el porcentaje más bajo, pero

aún así indica la presencia de una percepción minoritaria de la falta total de soporte de información.

A partir de los resultados, los datos reflejan una variedad de percepciones sobre el soporte de información en los procesos y proyectos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable percibe que el soporte de información es casi siempre o a veces adecuado, hay una minoría que percibe una falta significativa o total de soporte de información. Esto resalta la importancia de garantizar la disponibilidad y accesibilidad de la información necesaria para respaldar adecuadamente los procesos y proyectos en la municipalidad. Se pueden implementar medidas para mejorar la gestión de la información y promover una cultura organizacional que valore la importancia del respaldo de la información en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos y procesos.

Figura 26

Planes de contingencia y recuperación del sistema de información



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

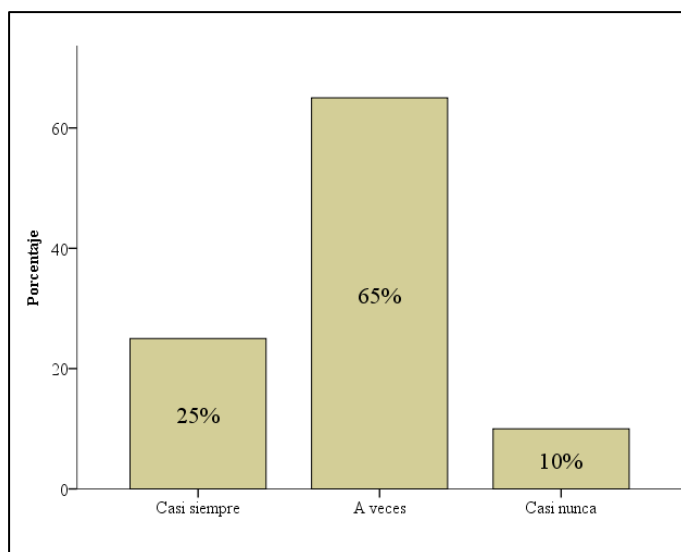
La figura 26, muestra que el 70.0% de los encuestados reportó que a veces existen planes de contingencia y recuperación del sistema de información. Este porcentaje es considerablemente alto y sugiere que la mayoría de los encuestados

perciben cierta variabilidad en la existencia y aplicación de estos planes. Esto podría indicar que se requiere una mejora en la consistencia y la eficacia de los planes de contingencia y recuperación. El 20.0% de los encuestados indicó que casi siempre existen planes de contingencia y recuperación del sistema de información. Esta proporción sugiere que una parte minoritaria pero significativa de la población percibe que estos planes están bien establecidos y se implementan de manera consistente. El 10.0% de los encuestados indicó que casi nunca existen planes de contingencia y recuperación del sistema de información. Aunque esta cifra es relativamente baja, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de estos planes, lo que podría representar una vulnerabilidad en la gestión de crisis y la continuidad del negocio en caso de incidentes.

Como resultado, los datos reflejan una percepción diversa sobre la presencia y la eficacia de los planes de contingencia y recuperación del sistema de información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte minoritaria percibe que estos planes están casi siempre presentes, la mayoría de los encuestados perciben una variabilidad en su implementación. Esto subraya la importancia de mejorar la planificación y la implementación de estos planes para garantizar la resiliencia y la continuidad del sistema de información en situaciones de crisis. Se pueden implementar medidas adicionales, como capacitación del personal, simulacros de crisis y revisión periódica de los planes, para mejorar su eficacia y asegurar una respuesta efectiva ante eventos adversos.

Figura 27

Difusión del programa de trabajo y los indicadores de gestión



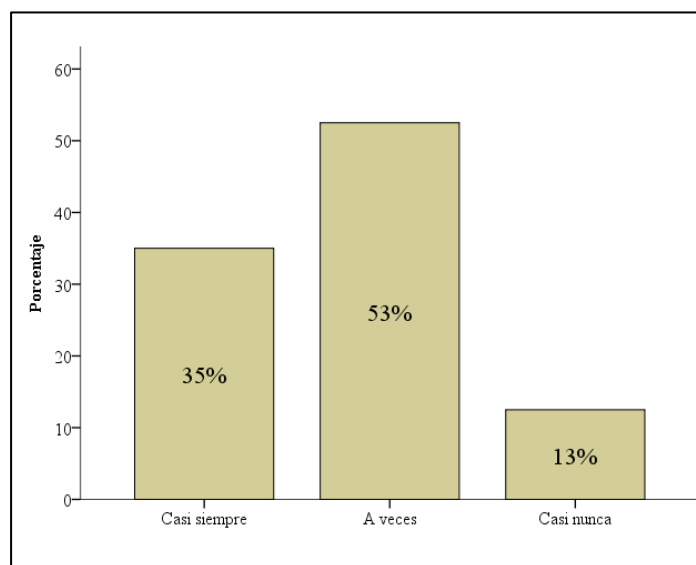
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Según la figura 27, El 65% de los encuestados reportó que a veces se difunde el programa de trabajo y los indicadores de gestión. Este porcentaje es considerablemente alto y sugiere que la mayoría de los encuestados perciben cierta variabilidad en la difusión de estos elementos. Esto podría indicar que se requiere una mejora en la consistencia y la efectividad de la comunicación sobre el programa de trabajo y los indicadores de gestión. El 25% de los encuestados indicó que casi siempre se difunde el programa de trabajo y los indicadores de gestión. Esta proporción sugiere que una parte minoritaria pero significativa de la población percibe que la difusión de estos aspectos es consistente y efectiva en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El 10% de los encuestados indicó que casi nunca se difunde el programa de trabajo y los indicadores de gestión. Aunque esta cifra es relativamente baja, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de difusión de estos aspectos, lo que podría afectar la transparencia y la comprensión de los objetivos y la gestión en la municipalidad.

Con base en los resultados obtenidos, los datos reflejan una percepción diversa sobre la difusión del programa de trabajo y los indicadores de gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte minoritaria percibe que esta difusión ocurre casi siempre, la mayoría de los encuestados perciben una variabilidad en su comunicación. Esto subraya la importancia de mejorar la consistencia y la efectividad de la difusión de estos elementos para garantizar una comprensión clara de los objetivos y la gestión en la municipalidad. Se pueden implementar medidas adicionales, como canales de comunicación más efectivos y una planificación más detallada de la difusión, para mejorar la transparencia y el entendimiento entre los miembros de la organización.

Figura 28

Documentación del control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

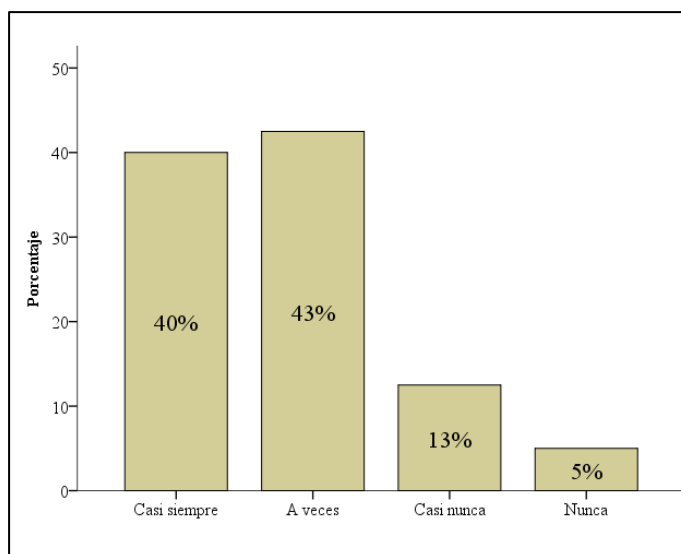
La figura 28, muestra que El 53% de los encuestados reportó que a veces se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión. Este porcentaje es considerablemente alto y sugiere que la mayoría de los encuestados perciben cierta variabilidad en la documentación de estos elementos. Esto podría indicar

que se requiere una mejora en la consistencia y la precisión de la documentación del control y seguimiento. El 35% de los encuestados indicó que casi siempre se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión. Esta proporción sugiere que una parte minoritaria pero significativa de la población percibe que la documentación de estos aspectos es consistente y rigurosa en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión. Aunque esta cifra es relativamente baja, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de documentación en estos aspectos, lo que podría afectar la capacidad de la organización para evaluar y mejorar su desempeño.

Con base en lo anterior, los datos reflejan una percepción diversa sobre la documentación del control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte minoritaria percibe que esta documentación ocurre casi siempre, la mayoría de los encuestados perciben una variabilidad en su implementación. Esto subraya la importancia de mejorar la consistencia y la precisión de la documentación para garantizar una evaluación efectiva del desempeño y facilitar la toma de decisiones informadas en la municipalidad. Se pueden implementar medidas adicionales, como estándares de documentación claros y capacitación del personal, para mejorar la calidad y la confiabilidad de la documentación del control y seguimiento.

Figura 29

Resguardos de los recursos institucionales



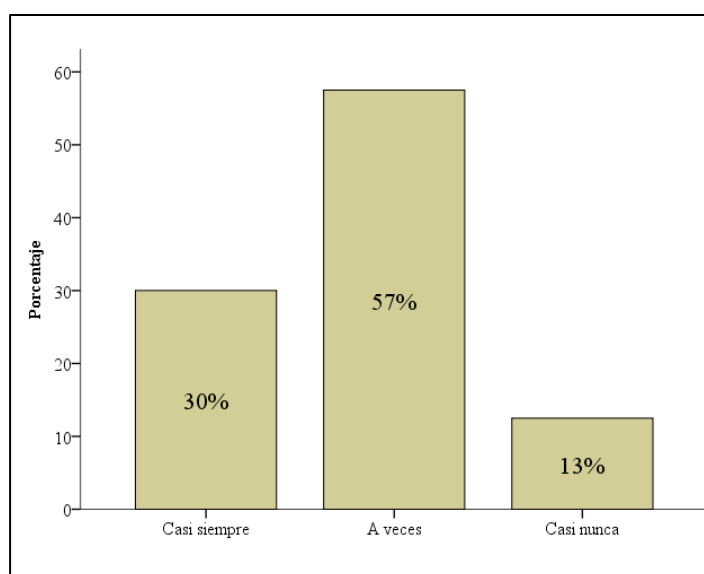
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 29 muestra que el 43% de los encuestados reportó que a veces se resguardan los recursos institucionales. Este porcentaje es alto y sugiere que existe cierta variabilidad en la implementación de medidas de resguardo. Podría indicar que se requiere una mejora en la consistencia y la eficacia de los procedimientos de resguardo para garantizar una protección más constante de los recursos. El 40% de los encuestados indicó que casi siempre se resguardan los recursos institucionales. Esta proporción sugiere que una parte considerable de la población percibe que se toman medidas efectivas para proteger los recursos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en la mayoría de las situaciones. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca se resguardan los recursos institucionales. Aunque esta cifra es relativamente baja, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de medidas de resguardo en ciertos contextos, lo que podría poner en riesgo la integridad y la utilización eficiente de los recursos. El 5% de los encuestados indicó que nunca se resguardan los recursos institucionales. Aunque esta cifra es baja, es importante destacar que cualquier percepción de falta de resguardo es preocupante y podría indicar debilidades en los

procesos de control y seguridad. Considerando la información presentada, los datos reflejan una percepción diversa sobre el resguardo de los recursos institucionales en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable de los encuestados percibe que se toman medidas efectivas de resguardo, existe una proporción significativa que percibe variabilidad o falta de resguardo en ciertos contextos. Esto subraya la importancia de mejorar la consistencia y la efectividad de los procedimientos de resguardo para garantizar la protección adecuada de los recursos institucionales en todos los aspectos. Se pueden implementar medidas adicionales, como capacitación del personal y revisión de políticas de seguridad, para fortalecer los resguardos y mitigar posibles riesgos.

Figura 30

Acceso y la administración de la información



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 30 muestra que el 57% de los encuestados reportó que a veces tienen acceso y administran la información. Este porcentaje es alto y sugiere que existe cierta variabilidad en la gestión y el acceso a la información. Podría indicar que se requiere una mejora en la consistencia y la eficacia de los procesos relacionados con el acceso y la administración de la información para garantizar un flujo de información más

constante y fiable. El 30% de los encuestados indicó que casi siempre tienen acceso y administran la información. Esto sugiere que una parte significativa de la población percibe que el acceso a la información y su gestión son consistentes y efectivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en la mayoría de las situaciones. El 13% de los encuestados indicó que casi nunca tienen acceso y administran la información. Aunque esta cifra es relativamente baja, sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de acceso o gestión adecuada de la información en ciertos contextos, lo que podría afectar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

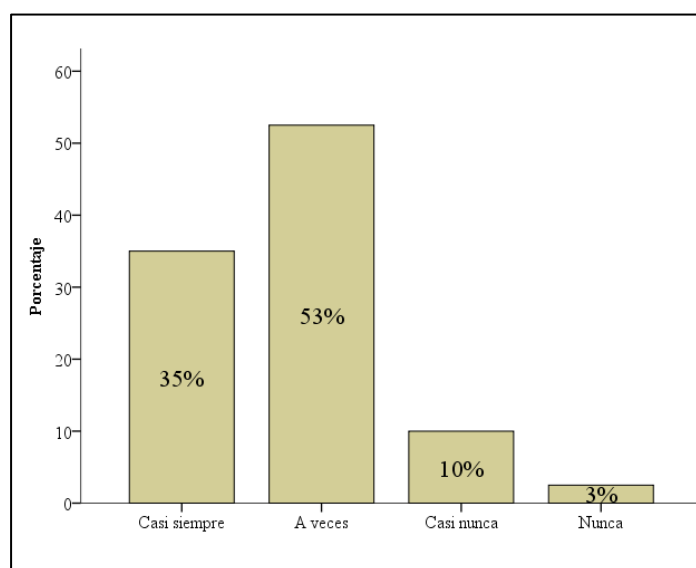
En función de lo anterior, los datos reflejan una percepción diversa sobre el acceso y la administración de la información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte significativa de los encuestados percibe que el acceso y la gestión de la información son consistentes, existe una proporción considerable que percibe variabilidad o falta de acceso en ciertas circunstancias. Esto destaca la importancia de mejorar la consistencia y la efectividad de los procesos relacionados con el acceso y la administración de la información para garantizar un flujo de información constante y fiable en la municipalidad. Se pueden implementar medidas adicionales, como la actualización de sistemas de gestión de la información y la capacitación del personal, para mejorar la calidad y la confiabilidad en este aspecto.

Según la figura 31, el 53% de los encuestados reportó que a veces se realiza esta evaluación. Este porcentaje es alto y sugiere que existe una proporción significativa de la población que percibe cierta variabilidad en la realización de la evaluación de la efectividad de las actividades. Esto podría indicar que la práctica no es totalmente consistente o que no se realiza en todos los casos. El 35% de los encuestados indicó que casi siempre se evalúa la efectividad de las actividades. Esta cifra sugiere que una parte considerable de la población percibe que la evaluación de la efectividad de las actividades es una práctica común y frecuente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El 10% de los encuestados indicó que casi nunca se lleva a cabo esta evaluación. Aunque este porcentaje es bajo en comparación con los anteriores, aún

sugiere que hay una minoría que percibe una falta significativa de evaluación de la efectividad de las actividades en la municipalidad. Solo el 3% de los encuestados indicó que nunca se realiza esta evaluación. Este es el porcentaje más bajo, pero aún así indica que hay una pequeña parte de la población que percibe una falta total de evaluación en este aspecto.

Figura 31

Evaluación de la efectividad de las actividades

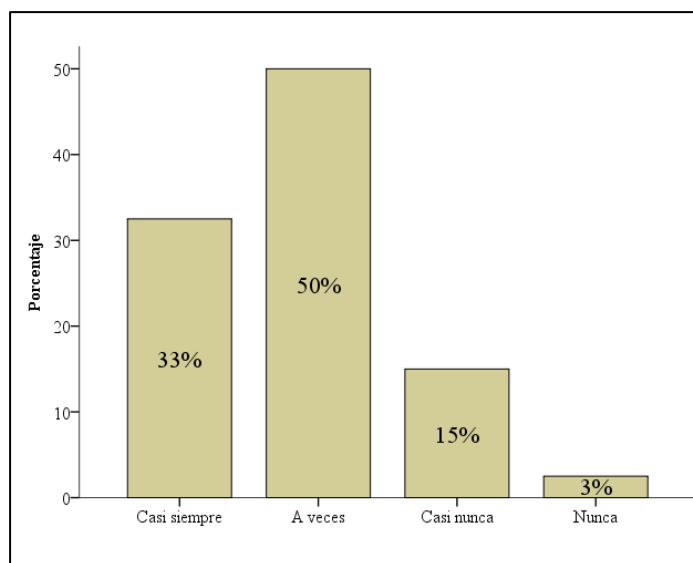


Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En ese sentido, los datos de la figura 31 reflejan una percepción diversa sobre la evaluación de la efectividad de las actividades en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Aunque una parte considerable de los encuestados percibe que esta evaluación se realiza con frecuencia, existe una proporción significativa que percibe cierta variabilidad o falta en la práctica de evaluación. Esto sugiere la importancia de establecer procesos más consistentes y robustos para evaluar la efectividad de las actividades, lo que puede ayudar a mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión de la municipalidad.

Figura 32

Actividades de control



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

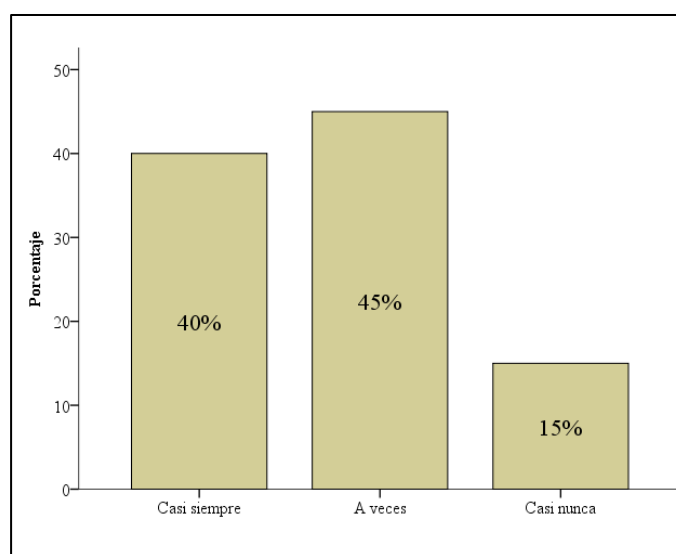
La figura 32, muestra que 50% de los encuestados reportó que estas actividades contribuyen a veces a la calidad de la información. Aunque este porcentaje es alto, indica cierta variabilidad en la percepción de la efectividad de las actividades de control en garantizar la calidad de la información. Es posible que existan áreas de mejora en la consistencia o efectividad de estas actividades. El 33% de los encuestados indicó que las actividades de control implementadas contribuyen casi siempre a que la información sea de calidad. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que las actividades de control tienen un impacto positivo en la calidad de la información generada y utilizada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El 15% de los encuestados indicó que las actividades de control contribuyen casi nunca a la calidad de la información. Este porcentaje, aunque más bajo que los anteriores, sugiere que hay una proporción notable de la población que percibe una falta significativa de contribución de las actividades de control a la calidad de la información. Solo el 3% de los encuestados indicó que estas actividades nunca contribuyen a la calidad de la

información. Aunque es un porcentaje pequeño, aún indica la existencia de una minoría que percibe una falta total de contribución de las actividades de control en este aspecto.

De acuerdo con lo expuesto, los datos revelan una percepción variada sobre la contribución de las actividades de control a la calidad de la información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Mientras que una parte significativa de la población percibe un impacto positivo, existe una proporción notable que percibe cierta inconsistencia o falta de efectividad en estas actividades. Esto resalta la importancia de revisar y mejorar los procesos de control para garantizar la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información generada y utilizada por la municipalidad.

Figura 33

Principios Institucionales de Seguridad de la Información



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

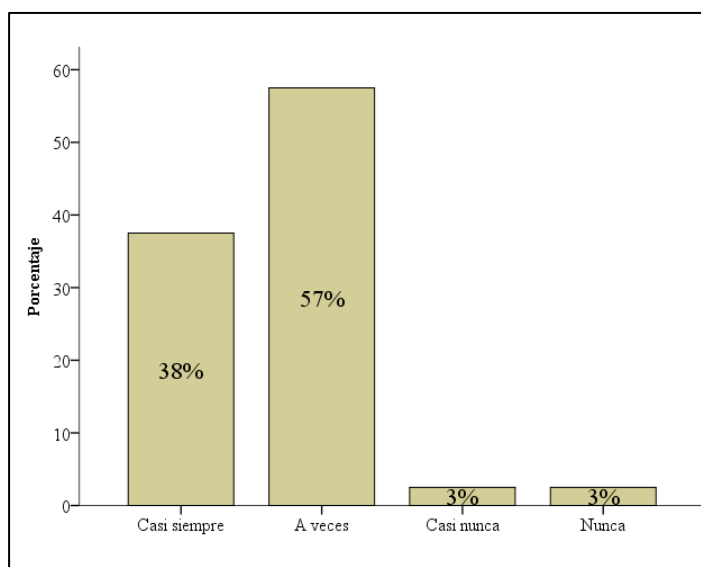
La figura 33 muestra que 45% de los encuestados reportó que los Principios Institucionales de Seguridad de la Información se aplican a veces. Aunque este porcentaje es alto, indica cierta variabilidad en la percepción de la aplicación de los principios de seguridad de la información en la municipalidad. El 40% de los encuestados indicó que estos principios se aplican casi siempre. Este porcentaje sugiere

que una parte significativa de la población percibe que estos principios son consistentemente aplicados en la gestión de la información dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El 15% de los encuestados indicó que los principios de seguridad de la información se aplican casi nunca. Aunque este porcentaje es menor que los anteriores, sugiere que una proporción notable de la población percibe una falta significativa de aplicación de estos principios en algunos casos.

Considerando la información presentada, los datos muestran una percepción variada sobre la aplicación de los Principios Institucionales de Seguridad de la Información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Mientras que una parte significativa de la población percibe que estos principios son aplicados con cierta frecuencia, existe una proporción notable que percibe una inconsistencia o falta de aplicación en algunos casos. Esto destaca la importancia de reforzar y garantizar la aplicación coherente de los principios de seguridad de la información para proteger los activos de información y la integridad de los datos dentro de la municipalidad.

Figura 34

Sistemas de información



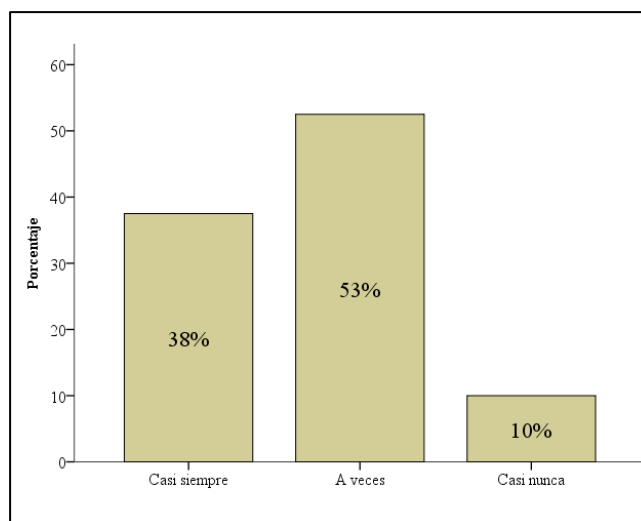
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 34 muestra que 57% de los encuestados reportó que los sistemas de información funcionan a veces. Este porcentaje es considerablemente más alto que el anterior, lo que indica una percepción generalizada de que la eficacia de los sistemas de información puede variar o ser inconsistente en ciertas ocasiones. El 38% de los encuestados indicó que los sistemas de información funcionan casi siempre. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que los sistemas de información son consistentemente confiables y eficientes en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El 3% de los encuestados indicó que los sistemas de información casi nunca o nunca funcionan adecuadamente. Aunque este porcentaje es bajo, sugiere que hay una minoría que percibe problemas significativos en la funcionalidad de los sistemas de información en ciertos contextos.

En relación con lo expuesto, los datos revelan una percepción diversa sobre la eficacia de los sistemas de información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Mientras que una parte considerable de la población percibe que los sistemas funcionan adecuadamente en la mayoría de los casos, una minoría percibe problemas significativos en la funcionalidad de estos sistemas en ciertas ocasiones. Esto resalta la importancia de abordar cualquier problema identificado para garantizar la eficacia continua de los sistemas de información en la municipalidad.

Figura 35

Toma de decisiones con sistemas de información



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

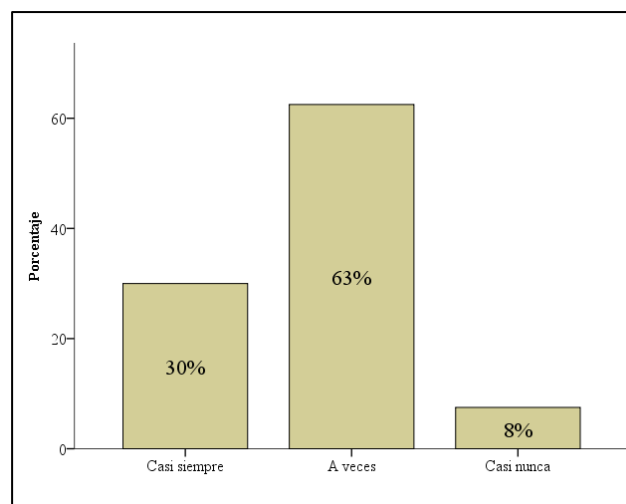
La figura 35 muestra que el 53% de los encuestados reportó que la toma de decisiones con sistemas de información ocurre a veces. Este porcentaje es más alto que el anterior, lo que indica que, si bien la mayoría de las veces se utilizan los sistemas de información, todavía hay ocasiones en las que su uso no es tan frecuente. El 38% de los encuestados indicó que la toma de decisiones con sistemas de información ocurre casi siempre. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que los sistemas de información son ampliamente utilizados y confiables para respaldar la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Solo el 10% de los encuestados indicó que la toma de decisiones con sistemas de información ocurre casi nunca. Este porcentaje es bajo, lo que sugiere que hay una minoría que percibe problemas significativos en la utilización de sistemas de información para respaldar la toma de decisiones en la municipalidad.

Por consiguiente, los datos revelan una percepción diversa sobre la utilización de sistemas de información en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Mientras que una parte considerable de la población percibe que los

sistemas de información son ampliamente utilizados y confiables, existe una minoría que percibe problemas en su uso para respaldar la toma de decisiones. Esto sugiere la necesidad de evaluar y abordar cualquier preocupación identificada para mejorar la efectividad y confiabilidad de los sistemas de información en la municipalidad.

Figura 36

Establecimiento de líneas de comunicación e información



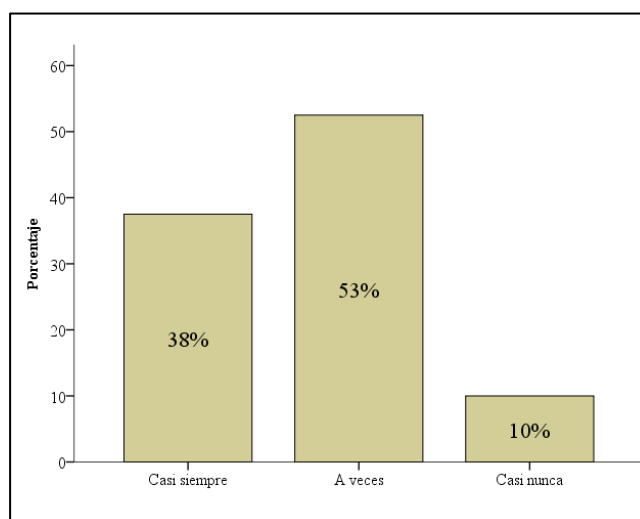
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 36 muestra que 63% de los encuestados reportó que las líneas de comunicación e información se establecen a veces. Este porcentaje es más alto que el anterior, lo que indica que la percepción generalizada es que las líneas de comunicación son efectivas en ciertas ocasiones, pero pueden no ser consistentes en otros momentos. El 30% de los encuestados indicó que las líneas de comunicación e información se establecen casi siempre. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la población percibe que las líneas de comunicación son bastante efectivas y se establecen con regularidad en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Solo el 8% de los encuestados indicó que las líneas de comunicación e información se establecen casi nunca. Aunque este porcentaje es bajo, sugiere que hay una minoría que percibe problemas significativos en la efectividad y establecimiento de estas líneas de comunicación en la municipalidad.

Como se observa, los datos revelan una percepción diversa sobre el establecimiento de líneas de comunicación e información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Mientras que una parte considerable de la población percibe que estas líneas se establecen con regularidad y son efectivas en la mayoría de los casos, una minoría percibe problemas en su establecimiento y funcionamiento. Esto destaca la importancia de abordar cualquier problema identificado para garantizar la efectividad continua de las líneas de comunicación en la municipalidad.

Figura 37

Retroalimentación del personal



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

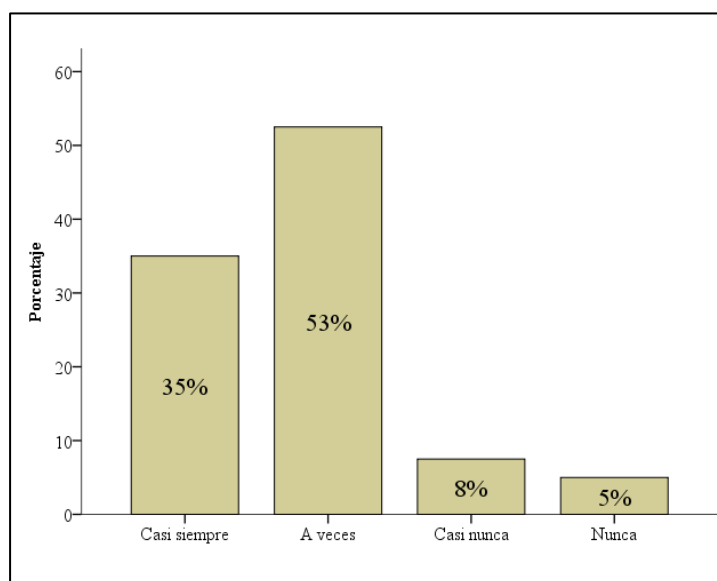
La figura 37 muestra al 53% de los encuestados reportó que la retroalimentación del personal ocurre a veces. Aunque la mayoría de las veces se brinda retroalimentación, este porcentaje sugiere que aún hay ocasiones en las que la comunicación efectiva podría no ser tan consistente como se desearía. Esto podría deberse a diversas razones, como limitaciones en los recursos disponibles para proporcionar retroalimentación o a la naturaleza misma de las tareas realizadas por el personal. El 38% de los encuestados indicó que la retroalimentación del personal ocurre casi siempre. Este porcentaje sugiere que una proporción significativa del personal de la Municipalidad Provincial de

Cajamarca experimenta un flujo constante de retroalimentación en sus actividades laborales. Esto puede indicar una cultura organizacional que valora y promueve la comunicación abierta y el desarrollo profesional. Solo el 10% de los encuestados indicó que la retroalimentación del personal ocurre casi nunca. Este porcentaje es bajo en comparación con los otros dos, lo que sugiere que la falta de retroalimentación es menos común en la municipalidad. Sin embargo, incluso una pequeña proporción que percibe una falta de retroalimentación puede indicar áreas de mejora en la comunicación y gestión del personal.

En ese sentido, los datos revelan una percepción mixta sobre la retroalimentación del personal en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Si bien una parte significativa del personal experimenta una retroalimentación constante, aún existe una proporción considerable que reporta que la retroalimentación ocurre solo a veces. Esto resalta la importancia de fortalecer los mecanismos de retroalimentación y comunicación en la organización para promover un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Figura 38

Efectividad de las líneas de comunicación e información



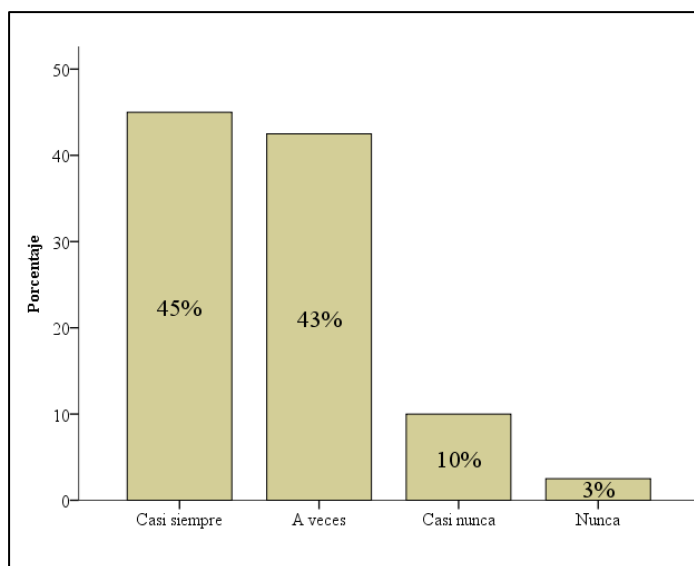
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 38 muestra al 53% de los encuestados reportó que las líneas de comunicación e información son efectivas a veces. Aunque la mayoría de las veces las líneas de comunicación funcionan bien, este porcentaje sugiere que aún hay ocasiones en las que la efectividad de estas líneas puede ser inconsistente o insuficiente. Esto podría deberse a posibles barreras en la comunicación, como la falta de claridad en los procesos de comunicación o la sobrecarga de información. El 35% de los encuestados indicó que las líneas de comunicación e información son efectivas casi siempre. Este porcentaje sugiere que una parte significativa del personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca percibe que las líneas de comunicación establecidas en la organización funcionan bien en la mayoría de los casos. Esto puede indicar una estructura organizativa sólida y sistemas de comunicación bien establecidos que facilitan el flujo de información dentro de la institución. En conjunto, el 13% de los encuestados indicó que las líneas de comunicación e información son efectivas casi nunca o nunca. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, no se puede ignorar la importancia de abordar los desafíos identificados en la comunicación organizacional. La percepción de que las líneas de comunicación no son efectivas puede afectar negativamente la colaboración, la coordinación y la productividad en la institución.

Por lo tanto, los datos revelan una percepción mixta sobre la efectividad de las líneas de comunicación e información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Si bien una parte significativa del personal percibe que estas líneas son efectivas, aún hay una proporción considerable que reporta que la efectividad es variable o insatisfactoria en ciertos momentos. Esto destaca la necesidad de evaluar y mejorar continuamente los sistemas de comunicación para garantizar que sean eficaces y satisfagan las necesidades de la organización y su personal.

Figura 39

Atención de requerimientos de usuarios externos



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

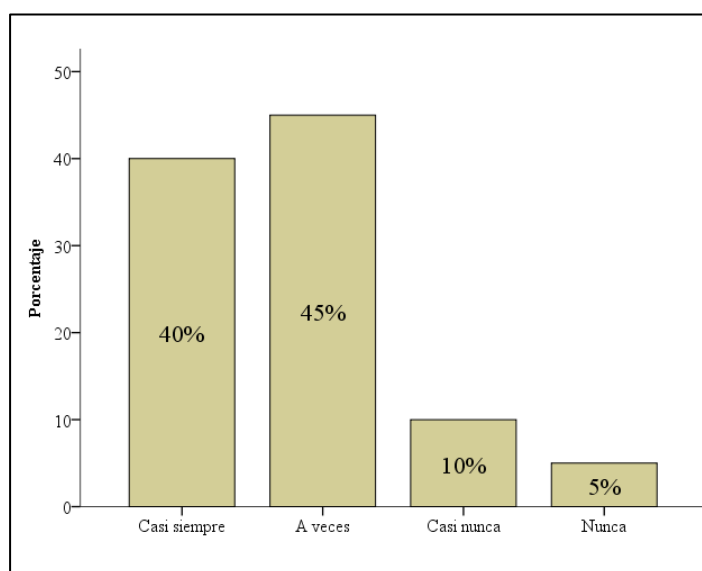
La figura 39 muestra al 45% de los encuestados indicó que la atención a los requerimientos de usuarios externos es casi siempre satisfactoria. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de los usuarios externos percibe que sus requerimientos son atendidos de manera eficiente y oportuna por parte de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Una alta tasa de satisfacción en este aspecto puede ser indicativa de una buena gestión de relaciones con los usuarios externos y un compromiso con la calidad en el servicio. El 43% de los encuestados reportó que la atención a los requerimientos de usuarios externos ocurre a veces. Aunque la mayoría de las veces los requerimientos son atendidos satisfactoriamente, este porcentaje sugiere que aún hay ocasiones en las que la atención puede ser inconsistente o insatisfactoria. Esto podría deberse a una variedad de factores, como la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos o la capacitación del personal. En conjunto, el 13% de los encuestados indicó que la atención a los requerimientos de usuarios externos es casi nunca o nunca satisfactoria. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, es importante prestar atención a esta situación. La percepción de que los requerimientos

no son atendidos adecuadamente puede tener un impacto negativo en la reputación de la institución y en la satisfacción general de los usuarios externos.

En consecuencia, los datos muestran que la mayoría de los usuarios externos perciben que la Municipalidad Provincial de Cajamarca atiende sus requerimientos de manera satisfactoria la mayor parte del tiempo. Sin embargo, aún hay margen para mejorar la consistencia y la calidad en la atención, especialmente en aquellos casos donde se reporta una atención solo "a veces" o "casi nunca". Es importante que la institución continúe evaluando y mejorando sus procesos de atención al cliente para garantizar la satisfacción y la confianza de los usuarios externos.

Figura 40

Componentes del control interno



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

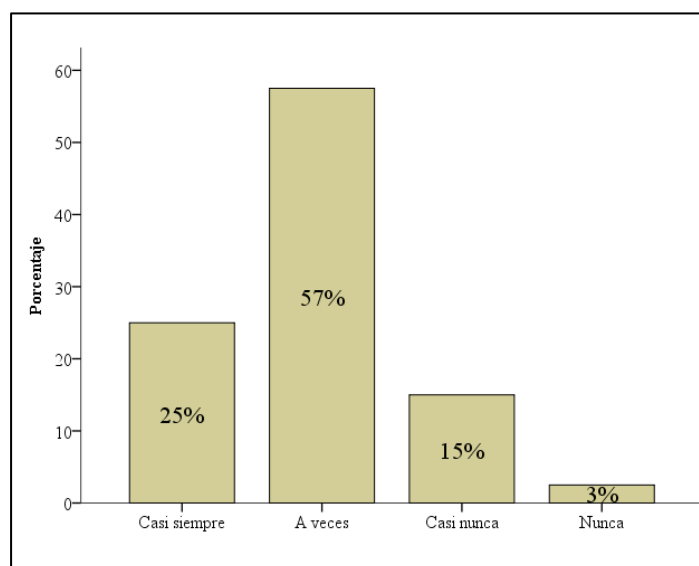
La figura 40 muestra que El 45% de los encuestados reportó que los componentes del control interno están presentes solo a veces. Este hallazgo indica que, aunque los componentes existen, su aplicación puede ser inconsistente o no estar plenamente integrada en todos los procesos y actividades de la institución. Es importante investigar las razones detrás de esta percepción y tomar medidas para mejorar la consistencia y la efectividad del control interno. El 40% de los encuestados

indicó que los componentes del control interno están presentes casi siempre. Este resultado es alentador, ya que sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que los elementos fundamentales del control interno están firmemente establecidos y son consistentemente aplicados en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Esto puede contribuir a la eficacia operativa y a la mitigación de riesgos dentro de la organización. En conjunto, el 15% de los encuestados indicó que los componentes del control interno están presentes casi nunca o nunca. Esta cifra, aunque relativamente baja, aún señala áreas de preocupación. La ausencia o la ineficacia de los componentes del control interno pueden exponer a la organización a diversos riesgos, incluidos los relacionados con el fraude, la mala gestión de recursos y la falta de cumplimiento normativo.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados perciben la presencia de los componentes del control interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, aún hay espacio para mejorar su consistencia y efectividad. Es crucial que la institución continúe evaluando y fortaleciendo sus prácticas de control interno para garantizar una gestión eficiente, transparente y responsable de sus recursos y operaciones.

Figura 41

Comunicación de las deficiencias de control interno



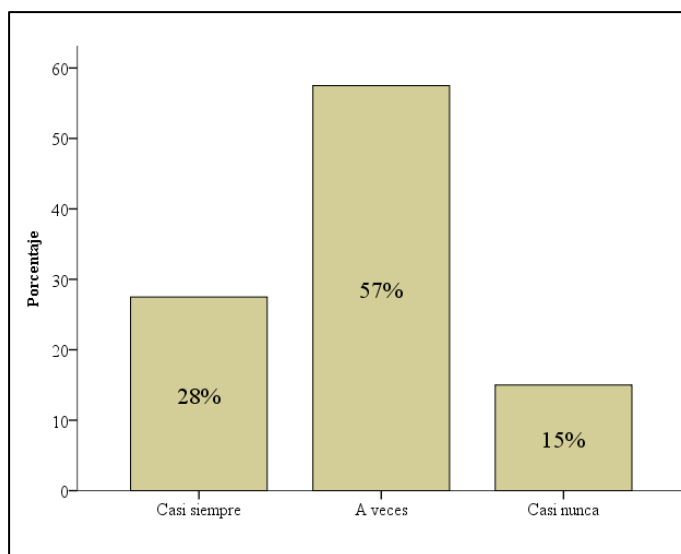
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 41 muestra al 57% de los encuestados reportó que las deficiencias de control interno se comunican solo a veces. Esta cifra es considerablemente alta y puede indicar que el proceso de comunicación no es consistente o que hay obstáculos que dificultan la divulgación adecuada de las deficiencias. Es fundamental investigar las razones detrás de esta percepción y tomar medidas para mejorar la efectividad y la frecuencia de la comunicación de las deficiencias de control interno. El 25% de los encuestados indicó que las deficiencias de control interno se comunican casi siempre. Este resultado sugiere que existe un proceso establecido y efectivo para identificar y comunicar las deficiencias de control interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. La comunicación oportuna de estas deficiencias es fundamental para abordar y corregir los problemas en un momento adecuado, lo que puede contribuir significativamente a mejorar la efectividad y la eficiencia de las operaciones. En conjunto, el 18% de los encuestados indicó que las deficiencias de control interno se comunican casi nunca o nunca. Este hallazgo es preocupante, ya que sugiere que existe una falta de transparencia o una cultura organizacional que desalienta la comunicación abierta de las deficiencias. La falta de comunicación de las deficiencias de control interno puede aumentar el riesgo de errores no detectados y problemas no abordados, lo que puede tener consecuencias graves para la organización.

Lo anterior permite concluir que, aunque un cuarto de los encuestados percibe que las deficiencias de control interno se comunican casi siempre, la mayoría reporta que esta comunicación ocurre solo a veces. Es esencial que la Municipalidad Provincial de Cajamarca promueva una cultura de transparencia y comunicación abierta, garantizando que las deficiencias de control interno se comuniquen de manera efectiva y se aborden de manera oportuna para mitigar cualquier impacto negativo en las operaciones y la gestión de riesgos.

Figura 42

Atención de recomendaciones en materia de control interno



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

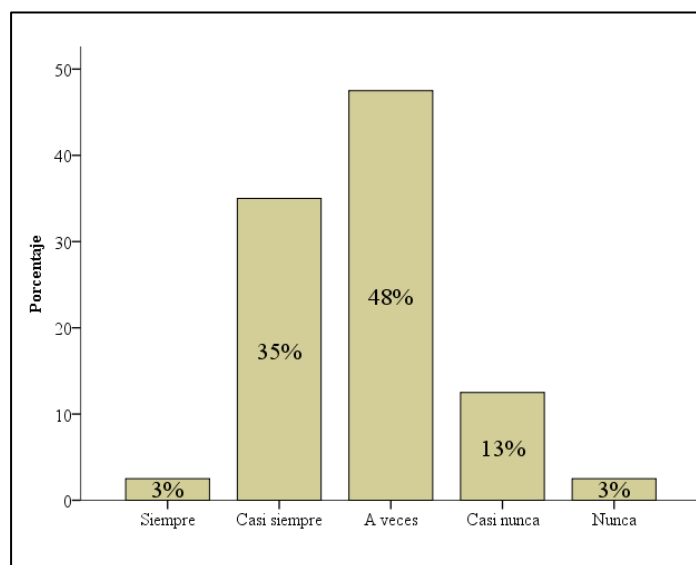
La figura 42 muestra al 57% de los encuestados reportó que las recomendaciones en materia de control interno son atendidas solo a veces. Aunque este porcentaje es alto, indica que todavía existe margen para mejorar la consistencia y la eficacia en la atención de estas recomendaciones. Es fundamental investigar las razones detrás de esta percepción y tomar medidas para garantizar una mayor adherencia a las recomendaciones emitidas, lo que puede contribuir significativamente a fortalecer los controles internos y mejorar la gestión de riesgos. El 28% de los encuestados indicó que las recomendaciones en materia de control interno son atendidas casi siempre. Este hallazgo sugiere que existe un compromiso significativo por parte de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para abordar y aplicar las recomendaciones emitidas en el ámbito del control interno. La atención casi constante a estas recomendaciones puede reflejar una cultura organizacional sólida que valora la mejora continua y la eficacia en la gestión de riesgos. El 15% de los encuestados indicó que las recomendaciones en materia de control interno son atendidas casi nunca. Este resultado es preocupante, ya que sugiere una falta de compromiso o recursos para

abordar las recomendaciones emitidas. La falta de atención a estas recomendaciones puede aumentar el riesgo de problemas no resueltos y debilitar la efectividad de los controles internos, lo que podría tener consecuencias negativas para la Municipalidad Provincial de Cajamarca en términos de operaciones eficientes y gestión de riesgos adecuada.

Esto evidencia que, aunque un poco más de un cuarto de los encuestados percibe que las recomendaciones en materia de control interno son atendidas casi siempre, la mayoría reporta que esto ocurre solo a veces. Es esencial que la Municipalidad Provincial de Cajamarca fortalezca sus esfuerzos para garantizar una atención constante y efectiva a estas recomendaciones, lo que contribuirá a mejorar la gestión de riesgos y fortalecer los controles internos en toda la organización.

Figura 43

Participación del proceso de Programación del Presupuesto Institucional de Apertura



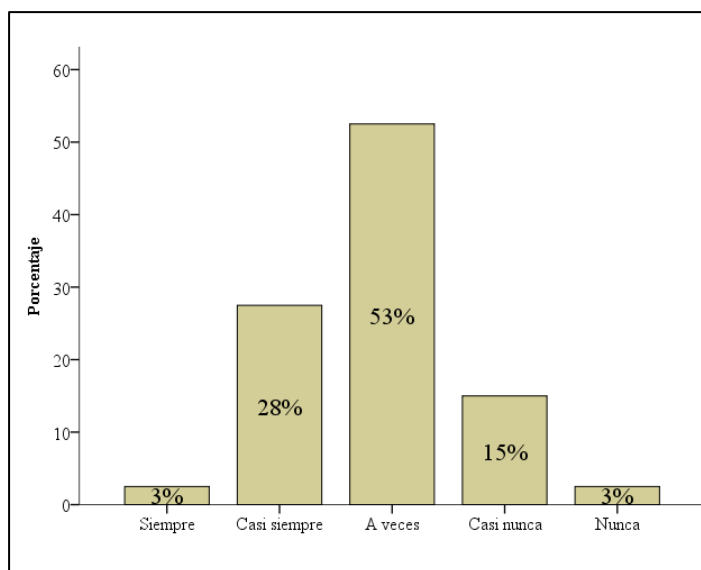
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 43 indica que solo 48% de los encuestados indicó que participa a veces en el proceso de Programación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Este es el porcentaje más alto, lo que sugiere que la mayoría del personal tiene al menos alguna participación en el proceso presupuestario. Sin embargo, la participación ocasional

puede no ser suficiente para garantizar una toma de decisiones sólida y una asignación eficiente de recursos. Es fundamental evaluar cómo mejorar la participación y el compromiso del personal para fortalecer la gestión presupuestaria y promover una cultura organizacional más participativa. El 35% de los encuestados afirmó que participa casi siempre en el proceso de PIA. Aunque este porcentaje es mayor que el anterior, aún deja espacio para mejorar la participación constante. La participación casi constante puede indicar un compromiso significativo por parte de una parte del personal en el proceso presupuestario, pero también sugiere que existe una minoría que no participa de manera regular. Es importante comprender las razones detrás de esta falta de participación constante y abordarlas para promover una mayor inclusión y colaboración en el proceso presupuestario. El 13% de los encuestados indicó que participa casi nunca, mientras que otro 3% dijo que nunca participa en el proceso de PIA. Estos porcentajes indican que hay una minoría significativa de empleados que no participan activamente en el proceso presupuestario. Esto puede deberse a una variedad de razones, como falta de conciencia, falta de incentivos o barreras organizativas. Es esencial abordar estas barreras para fomentar una mayor participación y compromiso de todo el personal en el proceso de Programación del Presupuesto Institucional de Apertura. El 3% de los encuestados siempre participa en el proceso de PIA. Este bajo porcentaje sugiere que la participación constante en este proceso es limitada dentro de la organización. Esto puede tener implicaciones en la transparencia y la eficiencia del proceso presupuestario, ya que la participación activa de los diversos interesados puede mejorar la calidad de las decisiones presupuestarias y promover una asignación más efectiva de recursos.

Figura 44

Adecuada programación del Presupuesto Institucional



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

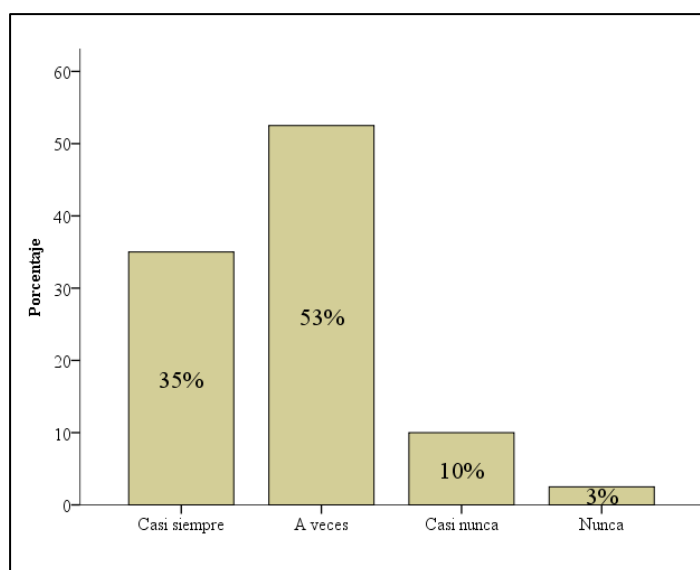
La figura 44 muestra que la mayoría de los encuestados 53% indicó que la programación del Presupuesto Institucional se lleva a cabo a veces de manera adecuada. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que existe una percepción generalizada de que la programación presupuestaria puede ser inconsistente o insuficiente en ciertos casos. Es fundamental investigar las razones detrás de esta percepción y abordar cualquier deficiencia en el proceso de programación para garantizar una asignación efectiva de recursos y una gestión presupuestaria sólida. El 28% de los encuestados afirmó que la programación del Presupuesto Institucional se realiza casi siempre de manera adecuada. Aunque este porcentaje es mayor que el anterior, aún representa menos de un tercio de los encuestados. Esto sugiere que, si bien existe un cierto grado de confianza en la programación presupuestaria, todavía hay margen para mejorar la consistencia y la eficacia de este proceso. El 3% de los encuestados indicó que siempre se realiza una adecuada programación del Presupuesto Institucional. Este bajo porcentaje sugiere que existe una minoría dentro de la organización que percibe que la programación del presupuesto se lleva a cabo de

manera consistente y adecuada. Sin embargo, este resultado también puede plantear interrogantes sobre la precisión de la percepción de esta minoría, ya que puede haber discrepancias entre la percepción individual y la realidad objetiva de la programación presupuestaria. En conjunto, el 18% de los encuestados indicó que la programación del Presupuesto Institucional se realiza casi nunca o nunca de manera adecuada. Estos porcentajes, aunque relativamente bajos, aún son significativos y señalan la existencia de problemas en el proceso de programación presupuestaria que requieren atención y mejora. Es crucial identificar las áreas de debilidad e implementar medidas correctivas para garantizar que la programación del presupuesto se realice de manera consistente y efectiva en toda la organización

Por otro lado, la figura 45 muestra que la mayoría de los encuestados 53% señaló que la priorización del Presupuesto Institucional de Apertura ocurre a veces. Este es el porcentaje más alto, lo que indica que existe una percepción generalizada de que la priorización de recursos puede ser inconsistente en ciertos momentos. Es fundamental investigar las razones detrás de esta percepción y abordar cualquier deficiencia en el proceso de priorización para garantizar una asignación óptima de recursos y el logro de los objetivos estratégicos de la institución. El 35% de los encuestados indicó que la priorización del Presupuesto Institucional de Apertura se realiza casi siempre. Este porcentaje sugiere que una parte significativa de la organización percibe que la priorización de los recursos en el presupuesto inicial se lleva a cabo de manera consistente y efectiva. Este resultado puede reflejar una planificación cuidadosa y una asignación adecuada de recursos para las actividades y proyectos prioritarios de la institución.

Figura 45

Priorización del Presupuesto Institucional de Apertura



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

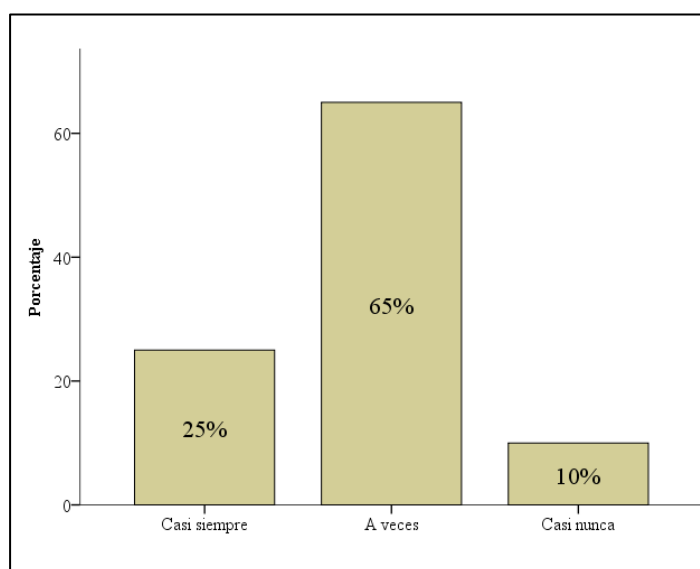
Asimismo, en conjunto, el 13% de los encuestados indicó que la priorización del Presupuesto Institucional de Apertura se realiza casi nunca o nunca. Aunque estos porcentajes son relativamente bajos, aún son significativos y sugieren la existencia de problemas en el proceso de priorización que requieren atención y mejora. Es esencial identificar las áreas de debilidad y tomar medidas correctivas para garantizar que la priorización de recursos se realice de manera efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, la figura 46 muestra que un 65% informó que la priorización del Presupuesto Institucional de Apertura ocurre a veces. Este alto porcentaje sugiere que existe una amplia percepción de que la priorización de recursos no es un proceso completamente regularizado. Es esencial profundizar en las razones detrás de esta percepción. Puede ser resultado de limitaciones en los procesos de toma de decisiones, falta de claridad en los objetivos estratégicos o desafíos en la asignación de recursos. El 25% de los encuestados indicó que la priorización del Presupuesto Institucional de Apertura se realiza casi siempre. Aunque este porcentaje es menor en comparación con

otros niveles de frecuencia, aún revela una parte significativa de la organización que percibe que la priorización de los recursos se lleva a cabo de manera consistente. Esta percepción puede reflejar una planificación cuidadosa y una gestión efectiva de los recursos en el presupuesto inicial. Un 10% de los encuestados indicó que la priorización del Presupuesto Institucional de Apertura casi nunca ocurre. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, aún es significativo y sugiere que hay áreas de mejora en el proceso de priorización. Es crucial identificar las causas subyacentes de esta percepción y tomar medidas correctivas para garantizar una asignación de recursos más efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

Figura 46

Formulación oportuna del Presupuesto Institucional de Apertura



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

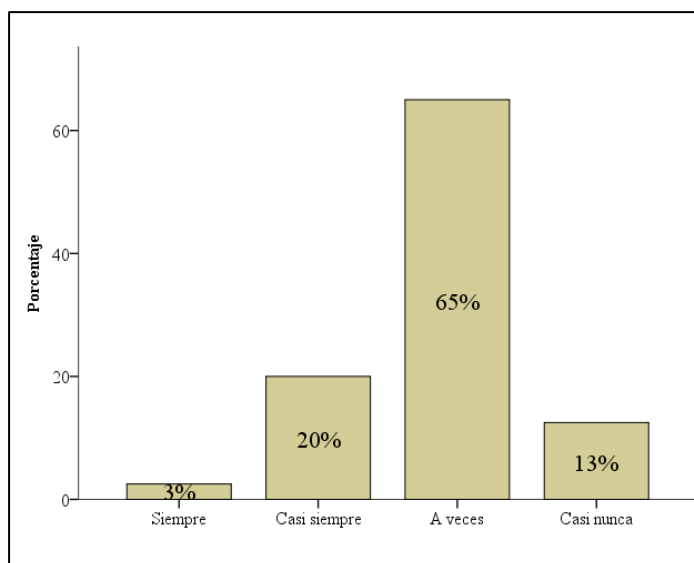
Por consiguiente, estos datos indican la necesidad de revisar y fortalecer los procesos de priorización del presupuesto para garantizar una gestión financiera más eficiente y estratégica. La transparencia, la participación de los interesados y la alineación con los objetivos organizacionales son aspectos clave a considerar en este proceso de mejora continua.

Por su parte, la figura 47 muestra que un 65% indicó que el cumplimiento de las metas programadas por la entidad ocurre a veces. Este alto porcentaje sugiere que existe una percepción generalizada de que el cumplimiento de metas no es un proceso completamente regularizado. Puede haber múltiples razones detrás de esta percepción, como la falta de recursos, cambios en las prioridades organizacionales o desafíos en la implementación de estrategias. El 20% de los encuestados informó que el cumplimiento de las metas programadas por la entidad ocurre casi siempre. Aunque este porcentaje es mayor que el anterior, aún es relativamente bajo en comparación con otros niveles de frecuencia. Esta percepción sugiere que hay áreas de mejora en la consistencia del cumplimiento de metas, lo que puede indicar posibles brechas en la planificación o ejecución de actividades. Un 13% de los encuestados señaló que el cumplimiento de las metas programadas por la entidad casi nunca ocurre. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, aún es significativo y sugiere que hay áreas críticas en las que se deben tomar medidas correctivas para mejorar el cumplimiento de metas. Es esencial identificar las causas subyacentes de esta percepción y trabajar en soluciones efectivas para abordarlas. El 3% de los encuestados indicó que el cumplimiento de las metas programadas por la entidad ocurre siempre. Aunque este porcentaje es bajo, refleja una pequeña parte de la organización que percibe que se logran consistentemente las metas establecidas. Este resultado positivo puede ser indicativo de una gestión efectiva y un buen desempeño en la ejecución de proyectos y actividades planificadas.

Este análisis destaca la importancia de una gestión eficaz de metas y objetivos, así como la necesidad de identificar y abordar las barreras que impiden un cumplimiento más consistente de las metas establecidas. La transparencia, el monitoreo continuo y la revisión de las estrategias son elementos clave para mejorar el desempeño en este aspecto.

Figura 47

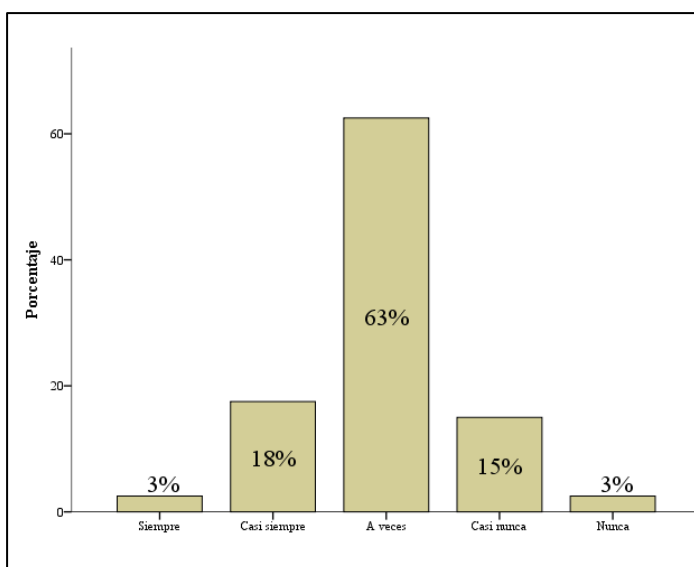
Cumplimiento de metas programadas por la entidad



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Figura 48

Priorización de las metas y clasificadores



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

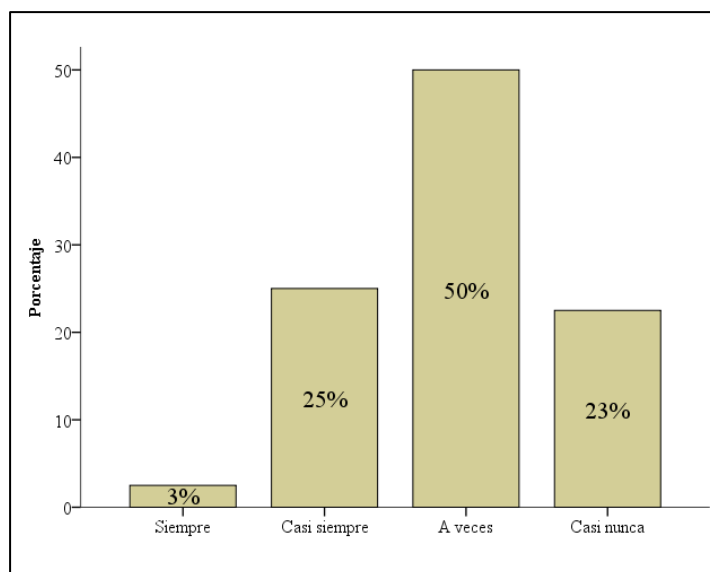
La figura 48 muestra que solo La mayoría abrumadora de los encuestados 63% indicó que la priorización de metas y clasificadores de gasto se lleva a cabo a veces.

Este alto porcentaje sugiere que existe una percepción generalizada de que este proceso no es totalmente regularizado. Puede haber diversas razones detrás de esta percepción, como cambios en las prioridades organizacionales, falta de recursos o desafíos en la coordinación entre diferentes áreas. El 18% de los encuestados señaló que la priorización de metas y clasificadores de gasto casi siempre se realiza. Aunque este porcentaje es mayor que el anterior, aún es relativamente bajo en comparación con otros niveles de frecuencia. Esto podría sugerir que, si bien existe cierta regularidad en el proceso de priorización, aún hay margen para mejorar la consistencia y la efectividad en su implementación. El 15% de los encuestados señaló que la priorización de metas y clasificadores de gasto casi nunca se realiza, mientras que otro 3% indicó que nunca se realiza. Estos porcentajes, aunque relativamente bajos, aún son significativos y sugieren que hay áreas críticas en las que se deben tomar medidas para mejorar el proceso de priorización. Es esencial identificar las causas subyacentes de esta percepción y trabajar en soluciones efectivas para abordarlas. El 3% de los encuestados indicó que la priorización de las metas y clasificadores de gasto siempre se realiza. Aunque este porcentaje es bajo, sugiere que existe una pequeña fracción de la organización que percibe que este proceso se lleva a cabo de manera consistente y efectiva. Esto podría indicar una estructura sólida de planificación y asignación de recursos en esa parte específica de la entidad.

Este análisis resalta la importancia de establecer un proceso robusto y transparente para la priorización de metas y clasificadores de gasto, así como la necesidad de identificar y abordar las barreras que impiden una implementación más consistente y efectiva de este proceso. La comunicación clara, la alineación con los objetivos estratégicos y la participación activa de todas las partes interesadas son elementos clave para mejorar este aspecto del proceso de planificación y asignación de recursos.

Figura 49

Asignación a nivel de Pliego Presupuestario



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

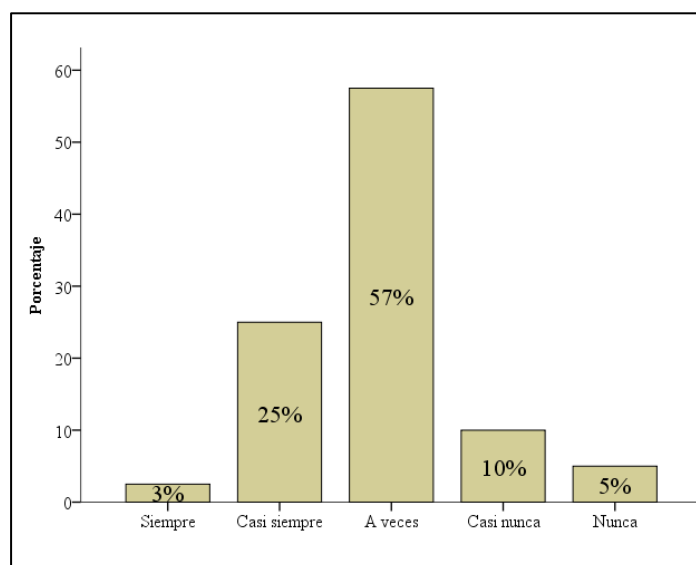
La figura 49 muestra que La mitad de los encuestados 50% señaló que esta asignación se realiza a veces. Este alto porcentaje sugiere que la percepción predominante es que el proceso de asignación no es totalmente regularizado. Puede haber diversas razones detrás de esta percepción, como cambios en las prioridades organizacionales, falta de recursos o desafíos en la coordinación entre diferentes áreas. El 25% de los encuestados afirmó que esta asignación se lleva a cabo casi siempre. Aunque este porcentaje es mayor que el anterior, aún es relativamente bajo en comparación con otros niveles de frecuencia. Esto podría indicar que, si bien hay una tendencia hacia la consistencia en el proceso de asignación, aún existen áreas donde se puede mejorar para lograr una mayor regularidad. El 23% de los encuestados indicó que esta asignación casi nunca se realiza. Este porcentaje, aunque no es el más alto, aún es significativo y sugiere que hay áreas críticas en las que se deben tomar medidas para mejorar el proceso de asignación. Es esencial identificar las causas subyacentes de esta percepción y trabajar en soluciones efectivas para abordarlas. El 3% de los encuestados indicó que esta asignación se realiza siempre. Este bajo porcentaje sugiere

que hay una minoría dentro de la entidad que percibe que el proceso de asignación es completamente consistente y completo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta percepción puede no reflejar la realidad total del proceso de asignación.

Según los resultados, los datos resaltan la necesidad de mejorar la consistencia y la efectividad en el proceso de asignación a nivel de Pliego Presupuestario por toda Fuente de Financiamiento y Genérica de Gasto. Esto podría lograrse mediante una mayor claridad en los criterios de asignación, una comunicación más efectiva entre las partes interesadas y una supervisión más rigurosa del proceso en su conjunto.

Figura 50

Solicitud del Certificado de Crédito Presupuestal



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

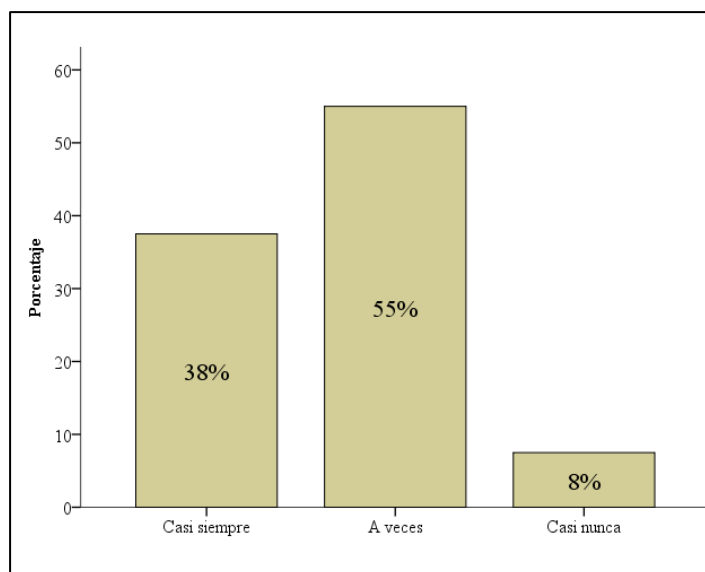
La figura 50 muestra que La mayoría de los encuestados 57% señaló que la solicitud del Certificado de Crédito Presupuestal se realiza a veces. Este alto porcentaje sugiere que la percepción predominante es que el proceso de solicitud no es completamente regularizado. Esto puede deberse a una variedad de factores, como falta de claridad en los procedimientos, recursos limitados o dificultades en la coordinación

entre diferentes áreas. El 25% de los encuestados afirmó que la solicitud se lleva a cabo casi siempre. Aunque este porcentaje es mayor que el anterior, aún es relativamente bajo en comparación con otros niveles de frecuencia. Esto podría sugerir que, si bien hay una tendencia hacia la consistencia en el proceso de solicitud, aún existen áreas donde se puede mejorar para lograr una mayor regularidad. El 10% de los encuestados indicó que la solicitud casi nunca se realiza. Aunque este porcentaje no es el más alto, aún es significativo y sugiere que hay áreas críticas en las que se deben tomar medidas para mejorar el proceso de solicitud. El 5% de los encuestados afirmó que la solicitud nunca se realiza. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, no se debe pasar por alto, ya que indica una falta de ejecución total del proceso de solicitud en algunas instancias. Esto podría ser un problema significativo que requiere una atención inmediata y una revisión exhaustiva de los procedimientos existentes. El 3% de los encuestados indicó que la solicitud del Certificado de Crédito Presupuestal se realiza siempre. Este bajo porcentaje sugiere que hay una minoría dentro de la entidad que percibe que el proceso de solicitud es completamente consistente y completo. Esto podría indicar que el proceso de solicitud puede no estar suficientemente estandarizado o que pueden existir obstáculos que impiden su realización en todas las instancias.

En ese sentido, este análisis destaca la necesidad de mejorar la consistencia y la efectividad en el proceso de solicitud del Certificado de Crédito Presupuestal. Esto podría lograrse mediante la estandarización de los procedimientos, la capacitación del personal involucrado y la implementación de mecanismos de seguimiento y supervisión para garantizar que la solicitud se realice de manera oportuna y completa en todas las instancias necesarias.

Figura 51

Modificaciones presupuestales a nivel Institucional



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

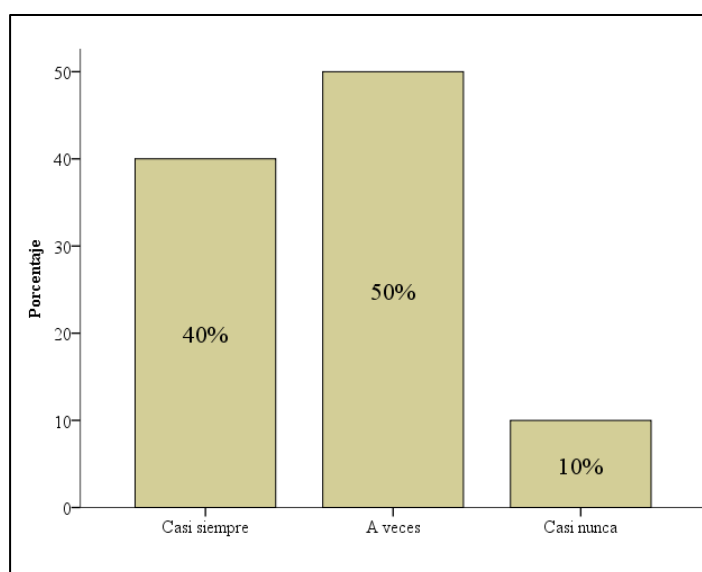
La figura 51 muestra que La mayoría de los encuestados 55% señaló que las modificaciones presupuestales se realizan a veces de acuerdo con la normatividad vigente. Este alto porcentaje sugiere que hay una falta de consistencia en el cumplimiento normativo en el proceso de modificación presupuestal. Las razones detrás de esta percepción pueden incluir una interpretación variable de las normas, falta de claridad en los procedimientos o limitaciones en los recursos y capacidades para garantizar el cumplimiento normativo en todo momento. El 38% de los encuestados indicó que las modificaciones presupuestales se desarrollan casi siempre de acuerdo con la normatividad vigente. Esto sugiere que existe una percepción positiva en una proporción significativa de los encuestados con respecto al cumplimiento normativo en el proceso de modificación presupuestal. Sin embargo, este porcentaje no es tan alto como podría esperarse idealmente, lo que indica que aún hay margen para mejorar la consistencia en la aplicación de las normas presupuestarias. Solo el 8% de los encuestados indicó que las modificaciones presupuestales casi nunca se desarrollan de acuerdo con la normatividad vigente. Aunque este porcentaje es bajo en comparación

con los otros niveles de frecuencia, no se puede ignorar, ya que sugiere que existe una preocupación significativa con respecto al cumplimiento normativo en algunas instancias de modificación presupuestal. Es esencial identificar las causas subyacentes de esta percepción y tomar medidas correctivas para abordarlas de manera efectiva.

En ese sentido, este análisis destaca la necesidad de mejorar la consistencia en el cumplimiento normativo en el proceso de modificación presupuestal a nivel institucional. Esto podría lograrse mediante una mayor claridad en las normas y procedimientos, capacitación del personal involucrado y una supervisión más efectiva para garantizar que se cumplan las normas en todas las etapas del proceso de modificación presupuestal.

Figura 52

Modificaciones presupuestales a nivel Funcional Programático



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

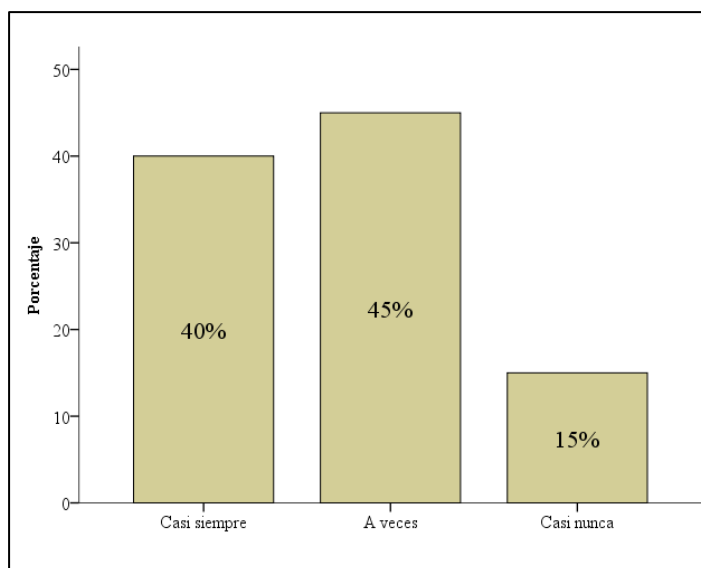
La figura 52 muestra que la mitad de los encuestados 50% señaló que las modificaciones presupuestales en el Nivel Funcional Programático influyen a veces en la ejecución de proyectos de inversión. Este alto porcentaje sugiere que, si bien hay momentos en los que estas modificaciones tienen un impacto claro en los proyectos de inversión, también hay ocasiones en las que el impacto puede ser menos predecible o

variable. Las razones detrás de esta percepción pueden incluir la naturaleza cambiante de las prioridades institucionales o la complejidad de gestionar los recursos en respuesta a cambios presupuestarios. El 40% de los encuestados indicó que las modificaciones presupuestales en este nivel influyen casi siempre en la ejecución de proyectos de inversión. Esto sugiere que existe una percepción bastante sólida de que las modificaciones presupuestales tienen un impacto significativo y constante en la ejecución de proyectos de inversión. Este nivel de certeza puede reflejar una comprensión clara de cómo las modificaciones presupuestales afectan los recursos disponibles para proyectos específicos y cómo se gestionan esos cambios en la ejecución de proyectos. Solo el 10% de los encuestados indicó que las modificaciones presupuestales casi nunca influyen en la ejecución de proyectos de inversión. Aunque este porcentaje es relativamente bajo en comparación con los otros niveles de frecuencia, no se puede descartar por completo, ya que sugiere que hay una percepción de que las modificaciones presupuestales tienen un impacto limitado en la ejecución de proyectos de inversión en algunas instancias. Es importante investigar las razones detrás de esta percepción para identificar posibles áreas de mejora en la gestión presupuestaria y la ejecución de proyectos.

Por lo tanto, este análisis resalta la compleja interacción entre las modificaciones presupuestales en el Nivel Funcional Programático y la ejecución de proyectos de inversión. Si bien hay una percepción general de que estas modificaciones tienen un impacto significativo, también existe una variabilidad en la percepción del grado de influencia, lo que sugiere la necesidad de una gestión presupuestaria más ágil y adaptable para garantizar que los proyectos de inversión puedan ejecutarse de manera efectiva y eficiente.

Figura 53

Tiempo para realizar las modificaciones presupuestales



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

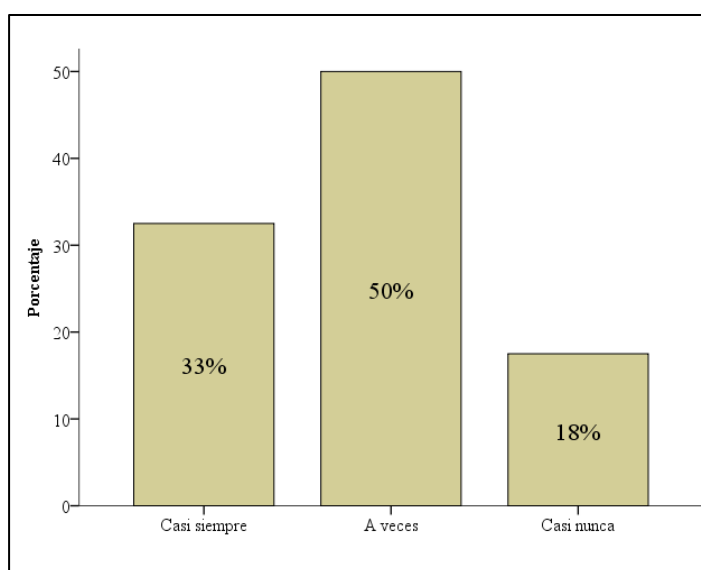
La figura 53 muestra que el 45% de los encuestados señalaron que se necesita mucho tiempo para realizar modificaciones presupuestales a veces. Este porcentaje indica que, si bien hay momentos en los que las modificaciones presupuestales son ágiles, también existen ocasiones en las que se experimentan demoras significativas. Las razones detrás de esta variabilidad pueden estar relacionadas con la complejidad de los procesos presupuestarios, la disponibilidad de recursos humanos o la falta de claridad en los procedimientos. El 40% de los encuestados indicó que se necesita mucho tiempo para realizar modificaciones presupuestales casi siempre. Esta cifra sugiere que una parte significativa de los encuestados experimenta con frecuencia largos lapsos de tiempo para llevar a cabo modificaciones en el presupuesto. Esta percepción podría reflejar procesos burocráticos complejos, demoras en la toma de decisiones o procedimientos administrativos engorrosos que dificultan la agilidad en la gestión presupuestaria. El 15% de los encuestados indicó que casi nunca se necesita mucho tiempo para realizar modificaciones presupuestales. Aunque este porcentaje es menor en comparación con los otros niveles de frecuencia, no se puede ignorar por

completo. Esta percepción puede reflejar casos en los que las modificaciones presupuestales se llevan a cabo de manera más eficiente y ágil, posiblemente debido a la implementación de prácticas de gestión más efectivas o a la simplificación de los procedimientos administrativos.

Por consiguiente, este análisis destaca la necesidad de abordar las posibles barreras que contribuyen a la percepción general de que se necesita mucho tiempo para realizar modificaciones presupuestales. Identificar y resolver los cuellos de botella en los procesos administrativos puede mejorar la eficiencia y la agilidad en la gestión presupuestaria, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la capacidad de respuesta de la entidad frente a cambios y situaciones imprevistas.

Figura 54

Personal capacitado



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

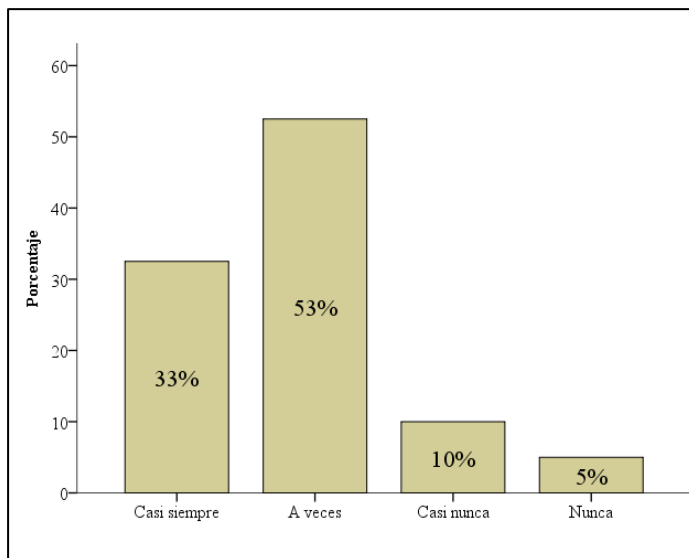
La figura 54 muestra que el 50% de los encuestados indicaron que el personal de presupuestos está debidamente capacitado para realizar modificaciones presupuestales a veces. Esta cifra destaca una percepción de variabilidad en la capacitación del personal, lo que sugiere que, si bien el personal puede estar bien preparado en algunos casos, también puede haber situaciones en las que la

capacitación pueda ser insuficiente. Las razones detrás de esta variabilidad pueden incluir la complejidad de ciertas modificaciones presupuestales o la necesidad de actualizaciones continuas en las habilidades del personal para adaptarse a cambios en las normativas o tecnologías. El 33% de los encuestados indicó que el personal de presupuestos se encuentra debidamente capacitado para realizar modificaciones presupuestales casi siempre. Esta cifra sugiere que una proporción significativa del personal está bien preparada para abordar cambios y ajustes en el presupuesto en la mayoría de las ocasiones. Esto podría indicar que la capacitación ofrecida al personal es efectiva en gran medida, lo que contribuye a una gestión presupuestaria más eficiente y precisa en situaciones habituales. El 18% de los encuestados indicó que el personal de presupuestos está debidamente capacitado para realizar modificaciones presupuestales casi nunca. Esta cifra refleja una preocupación importante, ya que sugiere que una proporción notable del personal puede enfrentar dificultades significativas en la ejecución de modificaciones presupuestales debido a la falta de capacitación adecuada. Esto podría tener implicaciones negativas en la precisión y la eficiencia de la gestión presupuestaria, así como en la capacidad de la entidad para adaptarse a cambios y responder a situaciones imprevistas.

Como se observa, este análisis resalta la importancia de asegurar una capacitación adecuada del personal de presupuestos para garantizar una gestión presupuestaria efectiva y ágil. Identificar áreas de mejora en la capacitación y brindar oportunidades de desarrollo profesional puede ayudar a abordar las deficiencias percibidas y fortalecer las habilidades del personal para enfrentar los desafíos en la gestión presupuestaria de manera más efectiva.

Figura 55

Asignación de la Programación de Compromisos Anual



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

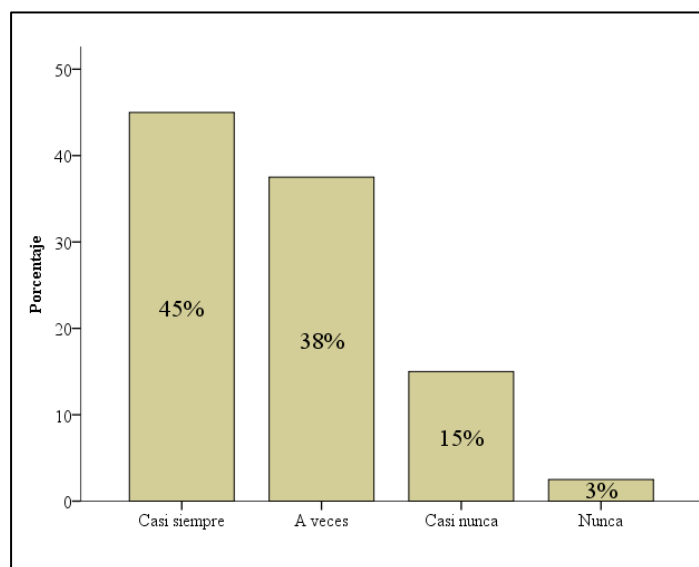
La figura 55 muestra que el 53% de los encuestados indicaron que la asignación de la Programación de Compromisos Anual ocurre a veces según los lineamientos establecidos por el MEF. Esta cifra sugiere cierta variabilidad en el cumplimiento de los lineamientos del MEF en la asignación de compromisos anuales. Es posible que existan situaciones en las que los procedimientos puedan desviarse de los lineamientos establecidos, ya sea debido a restricciones operativas, interpretaciones erróneas de las políticas o falta de claridad en los lineamientos mismos. El 33% de los encuestados indicó que la asignación de la Programación de Compromisos Anual por el Pliego ocurre casi siempre según los lineamientos establecidos por el MEF. Este porcentaje sugiere una cierta consistencia en el cumplimiento de los procedimientos y lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en la asignación de los compromisos anuales. Este nivel de cumplimiento puede ser una señal de una buena adherencia a las políticas y regulaciones gubernamentales, lo que contribuye a la transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos. En total, el 15% de los encuestados mencionó que la asignación de la Programación de Compromisos Anual

casi nunca o nunca se realiza de acuerdo a los lineamientos del MEF. Estos porcentajes indican un nivel preocupante de incumplimiento de los procedimientos establecidos por la autoridad reguladora. Este hallazgo sugiere la necesidad de una revisión más detallada de los procesos de asignación de compromisos anuales y la implementación de medidas correctivas para mejorar el cumplimiento de los lineamientos del MEF.

Considerando lo expuesto, los datos destacan la importancia de garantizar que la asignación de la Programación de Compromisos Anual se realice de acuerdo con los lineamientos establecidos por el MEF para promover la transparencia, la eficiencia y el uso adecuado de los recursos públicos. La identificación y corrección de desviaciones en los procedimientos puede contribuir a fortalecer la integridad y la confianza en el proceso de gestión presupuestaria.

Figura 56

Priorización de la Programación de Compromisos Anual



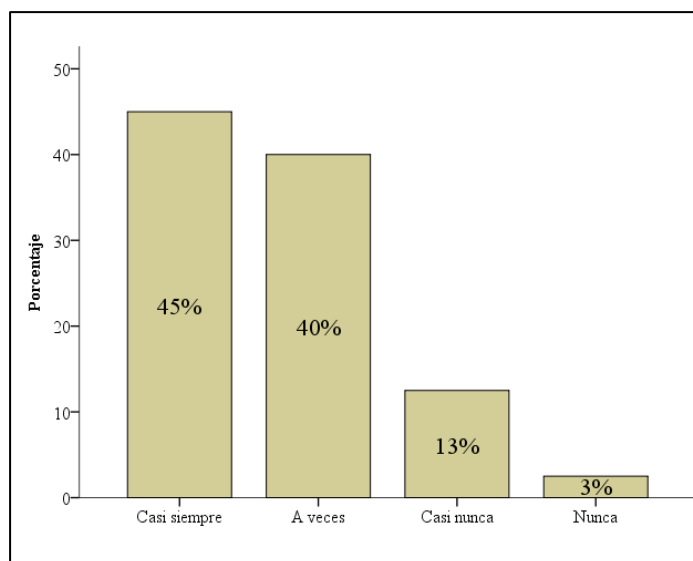
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 56 muestra que el 45% de los encuestados indicó que la priorización de la Programación de Compromisos Anual ocurre casi siempre de acuerdo al Plan Anual de Contrataciones-PAC y el cuadro de necesidades. Este hallazgo sugiere que la Unidad Ejecutora tiene un alto nivel de adhesión a los procesos establecidos para la

programación de compromisos anuales. Una priorización adecuada puede contribuir a la alineación de los recursos con las necesidades identificadas, lo que puede mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución presupuestaria. El 38% de los encuestados indicó que la priorización ocurre a veces de acuerdo a los lineamientos establecidos. Aunque la mayoría de las veces se sigue el Plan Anual de Contrataciones y el cuadro de necesidades, la presencia de este porcentaje sugiere que puede haber ocasiones en las que la priorización no se ajuste completamente a estos criterios. Esto podría deberse a situaciones excepcionales, cambios en las necesidades o limitaciones operativas que requieren una flexibilidad en la asignación de recursos. En total, el 18% de los encuestados mencionó que la priorización casi nunca o nunca se realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos. Este porcentaje, aunque bajo en comparación con los anteriores, aún es significativo y señala posibles deficiencias en los procesos de priorización. Es importante abordar estas deficiencias para garantizar una asignación óptima de recursos y una ejecución eficiente de proyectos y programas. En consecuencia, los datos destacan la importancia de una priorización adecuada de la Programación de Compromisos Anual por parte de la Unidad Ejecutora, de acuerdo con el Plan Anual de Contrataciones-PAC y el cuadro de necesidades. Esto puede contribuir a una mejor gestión de recursos y una ejecución más efectiva de las actividades planificadas.

Figura 57

Ampliación de Programación de Compromisos Anual



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

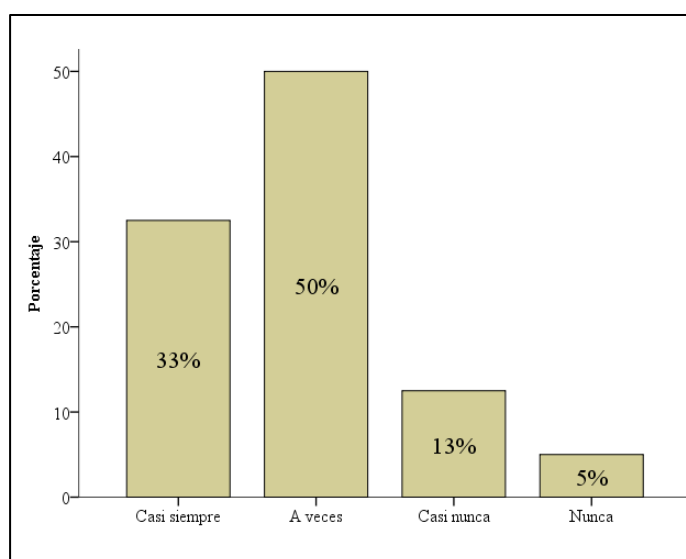
La figura 57 muestra que el 45% de los encuestados manifestaron que casi siempre se solicita la ampliación de la programación de compromisos anual de acuerdo a las transferencias recibidas. Este resultado sugiere un nivel alto de cumplimiento en la gestión presupuestaria, donde se ajustan las programaciones de compromisos de acuerdo con las variaciones en las transferencias recibidas. Esta práctica es crucial para garantizar que los recursos estén correctamente asignados y se utilicen de manera eficiente para cumplir con los objetivos institucionales. El 40% de los encuestados mencionó que a veces se realiza esta solicitud. Aunque este porcentaje es significativo, sugiere que puede haber casos en los que no se ajusten completamente las programaciones de compromisos a las transferencias recibidas. Esto podría deberse a demoras en la comunicación de las transferencias o a procesos administrativos internos que requieren tiempo para realizar los ajustes necesarios. Es importante monitorear y mejorar estos procesos para garantizar una gestión presupuestaria óptima. En total, el 15% de los encuestados indicó que la solicitud de ampliación de programación de compromisos anual casi nunca o nunca se realiza de acuerdo a las transferencias

recibidas. Este porcentaje, aunque bajo, señala posibles áreas de mejora en la gestión presupuestaria. Es crucial identificar y abordar las causas subyacentes de esta situación para garantizar una asignación eficiente de recursos y una ejecución presupuestaria efectiva.

En ese sentido, la solicitud de ampliación de programación de compromisos anual de acuerdo a las transferencias recibidas es una práctica fundamental en la gestión presupuestaria. Su cumplimiento casi siempre es indicativo de una buena administración financiera, pero es importante abordar los casos en los que esta práctica no se lleva a cabo de manera consistente para mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Figura 58

Programación de Compromisos Anual



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

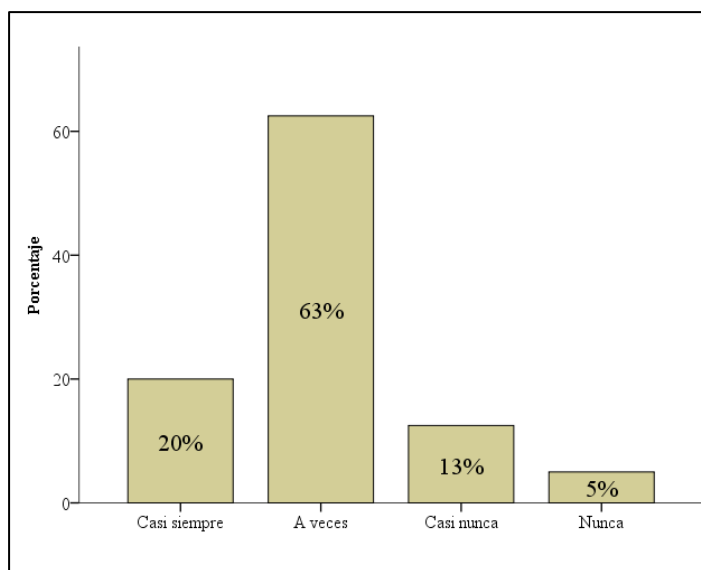
La figura 58 muestra que El 50% de los encuestados mencionó que la autorización ocurre a veces. Aunque este porcentaje es mayoritario, indica que aún hay margen para mejorar la oportuna autorización de la programación presupuestaria. Las autorizaciones intermitentes pueden generar retrasos en la ejecución de los proyectos y afectar la planificación financiera. Es importante identificar las razones detrás de estas

ocasiones en las que la autorización no es oportuna y tomar medidas para mejorar este aspecto. El 33% de los encuestados indicó que la programación de compromisos anual es autorizada de manera oportuna casi siempre. Este resultado sugiere que existe un nivel aceptable de agilidad en el proceso de autorización de la programación presupuestaria. Cuando las autorizaciones se realizan de manera oportuna, se facilita la ejecución de los proyectos y actividades planificadas, lo que contribuye a la eficiencia en el uso de los recursos y al cumplimiento de los objetivos institucionales. En total, el 18% de los encuestados indicó que la autorización de la programación de compromisos anual casi nunca o nunca ocurre de manera oportuna. Este porcentaje, aunque relativamente bajo, es preocupante ya que sugiere que hay problemas significativos en el proceso de autorización. Los retrasos frecuentes en la autorización pueden tener un impacto negativo en la ejecución de los proyectos y en la capacidad de la entidad para alcanzar sus metas.

Los resultados permiten inferir que, aunque la mayoría de las veces la programación de compromisos anual es autorizada de manera oportuna, aún existen áreas de mejora. Es fundamental identificar y abordar las causas subyacentes de los retrasos en la autorización para garantizar una gestión presupuestaria eficiente y efectiva. La agilidad en este proceso es crucial para optimizar el uso de los recursos y cumplir con los objetivos institucionales de manera efectiva.

Figura 59

Devengado



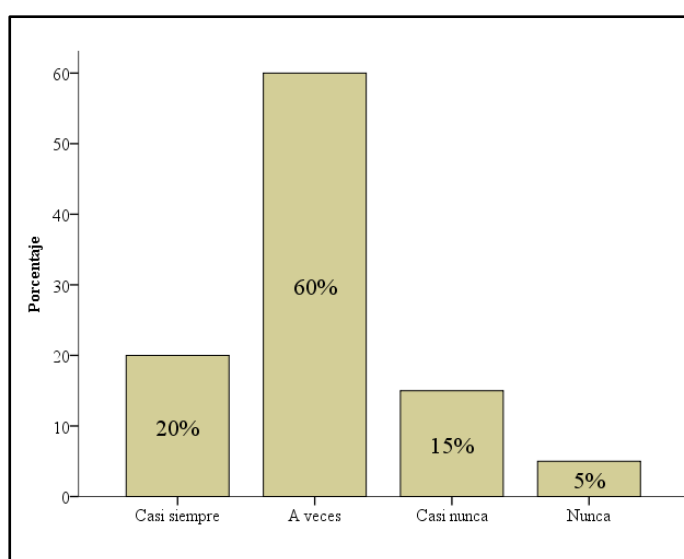
Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 59 muestra que la mayoría de los encuestados, el 63%, indicó que esta fase se realiza a veces previa conformidad de la recepción del bien o servicio. Este porcentaje es bastante alto y sugiere que hay oportunidades significativas para mejorar el proceso. La realización del devengado sin la debida conformidad puede llevar a errores en la contabilización de los gastos y a posibles pagos por bienes o servicios no recibidos o no aceptados. El 20% de los encuestados indicó que la fase de devengado se realiza casi siempre previa conformidad de la recepción del bien o servicio. Este resultado sugiere que existe un nivel aceptable de cumplimiento en este aspecto. Cuando el devengado se realiza después de la conformidad, se asegura que los recursos se utilicen de acuerdo con lo planificado y que los pagos se realicen por bienes o servicios recibidos y aceptados. En conjunto, el 18% de los encuestados indicó que la fase de devengado casi nunca o nunca se realiza previa conformidad de la recepción del bien o servicio. Este resultado es preocupante, ya que indica que hay problemas importantes en el proceso. La falta de conformidad previa puede llevar a prácticas financieras deficientes, riesgos de fraude y pérdida de recursos.

Ello revela que, aunque en algunos casos la fase de devengado se realiza correctamente, la mayoría de las veces no se lleva a cabo de manera adecuada. Es fundamental mejorar este aspecto para garantizar la correcta utilización de los recursos y minimizar los riesgos financieros. Implementar controles más estrictos y procedimientos claros puede ayudar a asegurar que el devengado se realice de acuerdo con las normativas establecidas y las mejores prácticas financieras.

Figura 60

Control de pago de proveedores



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

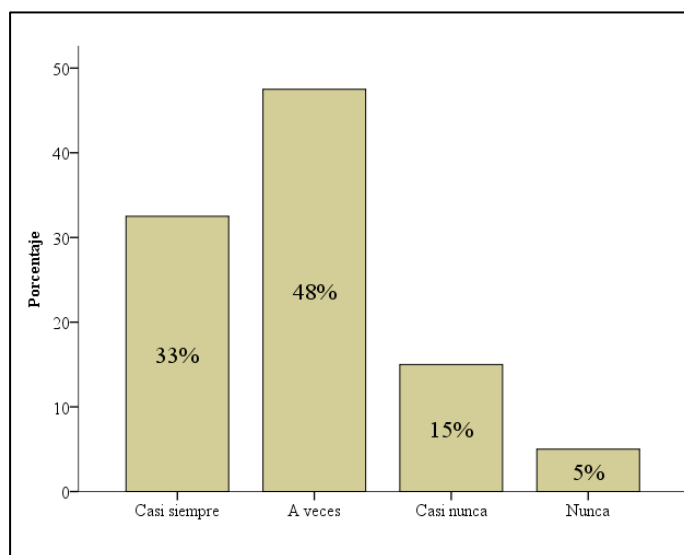
A figura 60 muestra que la mayoría de los encuestados, el 60%, señaló que el control sobre el pago de proveedores se ejerce a veces. Este porcentaje relativamente alto sugiere que, aunque se realizan esfuerzos para implementar controles, estos pueden ser inconsistentes o insuficientes. Esto podría implicar que existen brechas en los procesos de control que podrían dar lugar a errores, fraudes o pagos inadecuados. El 20% de los encuestados indicó que existe control casi siempre en el pago de proveedores. Esto sugiere que, en algunos casos, se implementan procedimientos y medidas efectivas para garantizar que los pagos se realicen de manera adecuada y conforme a las políticas establecidas. Es un buen indicio de que se están tomando

medidas para mitigar riesgos financieros y operativos asociados con el proceso de pago a proveedores. En conjunto, el 20% de los encuestados indicó que el control referente al pago de proveedores casi nunca o nunca se lleva a cabo. Este resultado es preocupante, ya que sugiere que existe una falta significativa de control en este aspecto. La falta de control puede conducir a una serie de problemas, como pagos incorrectos, duplicados o fraudulentos, así como a riesgos de incumplimiento normativo.

Los resultados permiten inferir que, aunque algunos esfuerzos se hacen para controlar el pago de proveedores, la mayoría de las veces estos controles no son consistentes o efectivos. Es crucial implementar medidas más robustas y consistentes para garantizar que los pagos se realicen de manera adecuada, reduciendo así los riesgos financieros y operativos asociados con este proceso. Esto podría implicar la revisión y mejora de los procedimientos existentes, así como la implementación de controles adicionales y más efectivos.

Figura 61

Registro de obligaciones de pago en el SIAF



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

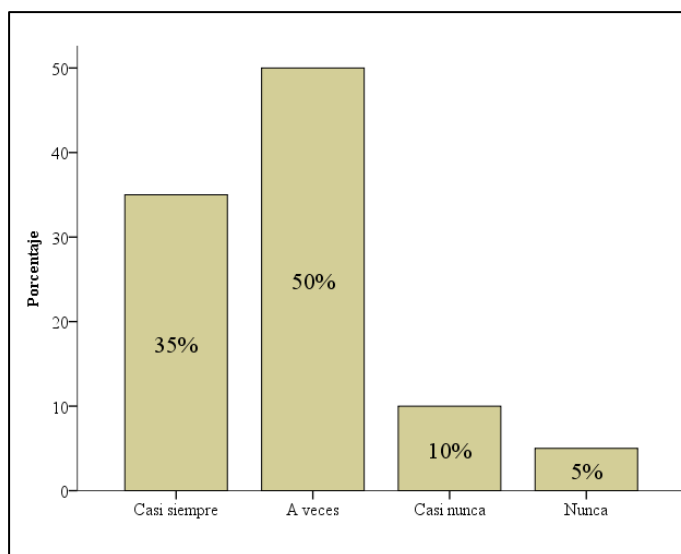
La figura 61 muestra que el 48% de los encuestados señaló que la Unidad de Contabilidad registra las obligaciones de pago en el SIAF a veces. Aunque este

porcentaje es alto, sugiere que existe cierta inconsistencia en el proceso. Esto podría deberse a factores como la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos o posibles deficiencias en los procedimientos establecidos. Es importante abordar estas inconsistencias para garantizar que los registros financieros sean completos y precisos en todo momento. El 33% de los encuestados indicó que la Unidad de Contabilidad casi siempre registra las obligaciones de pago en el SIAF durante la fase de devengado. Este resultado sugiere que, en la mayoría de los casos, se sigue un proceso adecuado para registrar las obligaciones de pago de manera oportuna y precisa en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Este nivel de cumplimiento es alentador, ya que indica que se están tomando medidas para mantener registros financieros precisos y actualizados. En conjunto, el 20% de los encuestados indicó que la Unidad de Contabilidad registra las obligaciones de pago en el SIAF casi nunca o nunca. Este hallazgo es preocupante, ya que sugiere que en algunos casos importantes no se siguen los procedimientos adecuados para el registro de las obligaciones de pago. Esto puede resultar en una falta de transparencia en la gestión financiera y dificultar la toma de decisiones informadas.

La información recopilada sugiere que, mientras que en algunos casos se registran las obligaciones de pago en el SIAF de manera adecuada y oportuna, en otros casos hay una falta de consistencia e incluso incumplimiento en este proceso. Es esencial identificar y abordar las razones detrás de esta inconsistencia para garantizar la integridad y la precisión de los registros financieros, lo que a su vez contribuirá a una mejor gestión financiera y una mayor transparencia en la organización.

Figura 62

Verificación del devengado



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

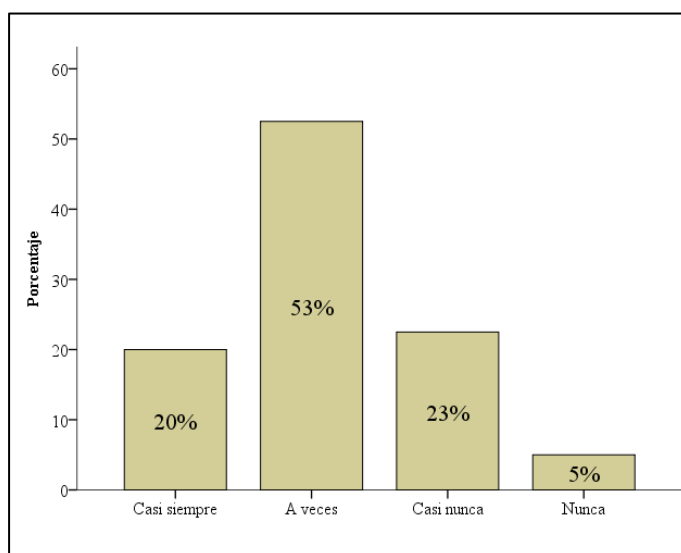
La figura 62 muestra que el 50% de los encuestados mencionó que a veces se verifica que todo gasto comprometido es devengado. Aunque este porcentaje es alto, indica que hay momentos en los que el proceso de verificación puede no ser tan consistente como se desearía. Esto podría deberse a factores como la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos o posibles deficiencias en los procedimientos establecidos. Es importante abordar estas situaciones para garantizar un control adecuado sobre los gastos comprometidos. El 35% de los encuestados indicó que casi siempre se verifica que todo gasto comprometido es devengado. Este resultado sugiere que existe un nivel considerable de control y seguimiento en el proceso de devengado de los gastos comprometidos. La verificación constante de que los gastos comprometidos se conviertan en gastos devengados es fundamental para garantizar la integridad y la precisión de los registros financieros. En conjunto, el 15% de los encuestados indicó que casi nunca o nunca se verifica que todo gasto comprometido es devengado. Este hallazgo es preocupante, ya que sugiere que en algunos casos importantes no se sigue adecuadamente el proceso de devengado de los gastos comprometidos. Esto puede

resultar en una falta de conciliación entre los compromisos de gastos y los registros contables, lo que a su vez puede afectar la precisión de la información financiera.

En consecuencia, si bien en la mayoría de los casos se verifica que todo gasto comprometido es devengado, existen situaciones en las que este proceso puede no ser tan consistente como se necesita. Es esencial abordar estas situaciones para garantizar que los gastos comprometidos se reflejen con precisión en los registros contables y para mantener la integridad de la información financiera de la organización.

Figura 63

Girado de la obligación



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

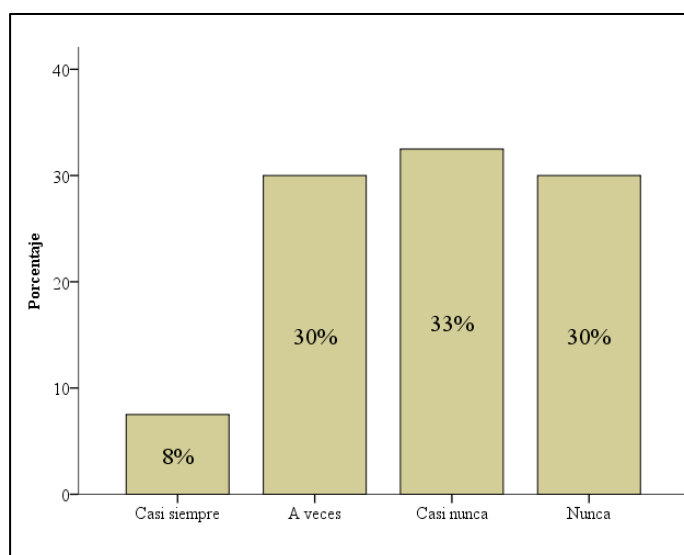
La figura 63 muestra que el 53% de los encuestados mencionó que a veces se realiza el girado de la obligación verificando la documentación y comprobantes de pago. Aunque este porcentaje es alto, indica que hay momentos en los que el proceso de verificación puede no ser tan frecuente como se desearía. Esto podría atribuirse a la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos o posibles deficiencias en los procedimientos establecidos. El 20% de los encuestados indicó que casi siempre se realiza el girado de la obligación verificando la documentación y comprobantes de pago. El 28% de los encuestados indicó que casi nunca o nunca se realiza el girado de la

obligación verificando la documentación y comprobantes de pago. Este hallazgo es preocupante, ya que sugiere que, en una proporción significativa de casos, no se sigue adecuadamente el proceso de verificación. Esto podría resultar en el riesgo de errores, fraudes o pagos indebidos. Este resultado sugiere que existe un nivel significativo de atención y control en el proceso de girado de obligaciones. La verificación adecuada de la documentación y los comprobantes de pago contribuye a garantizar la legalidad y la precisión de las transacciones financieras.

Esto evidencia que, aunque en muchos casos se realiza la verificación de la documentación y comprobantes de pago al momento de girar las obligaciones, existe una proporción notable de situaciones en las que este proceso puede no ser tan riguroso como se necesita. Es esencial abordar estas situaciones para garantizar la legalidad y la precisión de los pagos realizados por la organización.

Figura 64

Girado oportuno



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 62 muestra que el 63% de los encuestados indicó que casi nunca o nunca la fase de girado se realiza de manera oportuna. Este hallazgo es preocupante, ya que sugiere que la mayoría de los encuestados experimentan demoras frecuentes

en el proceso de girado de las obligaciones. Estas demoras pueden tener varias causas, como la falta de personal, problemas de flujo de trabajo, sistemas ineficientes o procedimientos mal definidos. El 30% de los encuestados mencionó que a veces la fase de girado se realiza de manera oportuna. Esto implica que hay momentos en los que el girado de las obligaciones se ejecuta sin retrasos significativos, pero también hay situaciones en las que pueden surgir demoras. Estas demoras podrían estar relacionadas con la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos o posibles deficiencias en los procedimientos internos. El 8% de los encuestados indicó que la fase de girado se realiza casi siempre de manera oportuna. Este resultado sugiere que existe una minoría que experimenta una ejecución eficiente y oportuna en esta etapa del proceso de gestión financiera. Es posible que estos casos estén relacionados con una buena planificación, procedimientos claros y recursos adecuados asignados para el girado de las obligaciones.

Esto sugiere que, la mayoría de los encuestados reportaron que la fase de girado no se realiza de manera oportuna, lo que indica la existencia de posibles problemas en la eficiencia y la gestión del tiempo en este aspecto de la gestión financiera. Es crucial abordar estas cuestiones para garantizar la fluidez y la efectividad del proceso de gestión de obligaciones financieras.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Análisis e interpretación de resultados

5.2.1.1. Análisis de Escalas de Likert de las variables Sistema de Control Interno y Proceso Presupuestario

Con los datos obtenidos de la encuesta aplicada, se elaboró una escala de Likert de tres niveles para evaluar tanto la variable Sistema de Control Interno como el Proceso Presupuestario, principales variables de esta investigación. Esta escala fue diseñada con el fin de medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los trabajadores

administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca respecto al funcionamiento de dichos procesos.

Para el análisis de las variables, se utilizó la siguiente escala de valoración:

Tabla 4

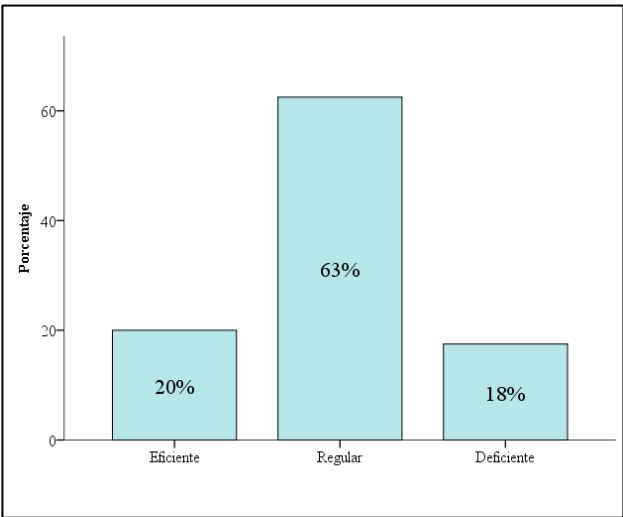
Escala de valoración

Valor	Categoría	Descripción
1	Deficiente	El proceso evaluado presenta serias deficiencias. No cumple adecuadamente con los objetivos institucionales ni con los estándares mínimos requeridos. Existe una notoria ausencia de control, planificación o ejecución.
2	Regular	El proceso muestra un funcionamiento aceptable, aunque con limitaciones. Si bien cumple parcialmente con los objetivos, existen áreas críticas que requieren mejora para garantizar eficacia y eficiencia.
3	Eficiente	El proceso funciona de manera adecuada, cumple con los objetivos propuestos y contribuye eficazmente a la gestión institucional. Se observa planificación, seguimiento y control adecuados.

5.2.1.1.1 Sistema de Control Interno

Figura 65

Sistema de Control Interno



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

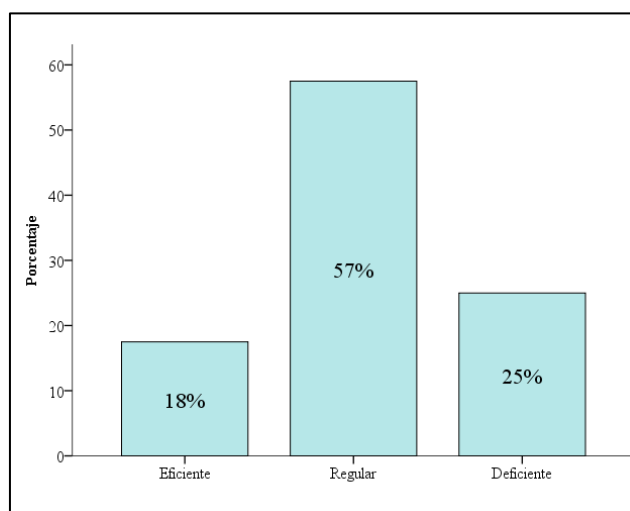
Con los datos obtenidos de la encuesta aplicada se elabora una escala de Likert, tanto para la variable sistema de control interno y proceso presupuestario, principales

variables de esta investigación. La escala permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a ello, para el caso del sistema de control interno, la figura 65 muestra que El 63% de trabajadores encuestados califica el sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Cajamarca como regular, el 20% revela que es eficiente y el 18% indica que es deficiente. Estos resultados evidencian que existió mucha percepción de ineficiencia en la Municipalidad Provincial de Cajamarca respecto a su sistema de control interno, pues entre lo regular y lo deficiente hay un 81% de trabajadores que manifestaron esa situación; lo cual se refleja en una debilidad muy marcada respecto a las acciones, actividades, planes y actitudes que prevengan riesgos que afectan a la Municipalidad Provincial de Cajamarca, debido a que no cuentan con las herramientas de gestión requeridas para hacer del sistema de control interno más eficiente, sin enfoque y sin proporcionar la seguridad para alcanzar los objetivos de la entidad con eficiencia, pues las manejan con escaso control y evaluación, creando dificultades en sus actividades.

5.2.1.1.2 Proceso Presupuestario

Figura 66

Proceso Presupuestario



Nota: Encuesta aplicada a responsables de las subgerencias y oficinas de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La figura 66 muestra El 57% de trabajadores encuestados indica que el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es regular, el 25% revela que es ineficiente y solo el 18% señala que es eficiente; pues como se evidencia, hay un 82% de trabajadores mostrando que el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca va de lo regular a lo ineficiente como tal, lo cual es el reflejo de sus limitaciones en su proceso presupuestario, ya que no se está garantizando una eficiente organización, planeación y control de los recursos públicos asignados a la entidad, y aunque haya un 18% de eficiencia, no garantizan que los recursos se estén planificando de acuerdo a principios, políticas y normativa, lo cual es un problema muy arraigado en entidades públicas, algo que no se debe dejar pasar por alto, pues su mejora es el fin principal de la entidad, debido a que proporciona las obras, bienes y servicios que la población necesita para maximizar su bienestar, especialmente una región que vive hace mucho tiempo con altos índices de pobreza y pobreza extrema, como lo es Cajamarca.

5.2.1.2. Relación de las dimensiones del Sistema de Control Interno con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021

5.2.1.2.1 Relación del ambiente de control con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021

Se realiza la correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que se cuenta con variables ordinales. La tabla 5 muestra los datos arrojados por la correlación, revelando que existe correlación positiva entre el ambiente de control y el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que $0 < r < 1$, es decir 0.466; y su nivel de significancia indica que existe pocas probabilidades de que los resultados cambien de acuerdo a la muestra. Vale decir, tienen una correlación significativa.

Tabla 5*Relación del ambiente de control con el proceso presupuestario*

Variables relacionadas		Ambiente de Control	Proceso Presupuestario
Ambiente de Control	Coefficiente de correlación	1.000	,466**
	Sig. (bilateral)		0.002
	N	40	40
Proceso Presupuestario	Coefficiente de correlación	,466**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	40	40

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

5.2.1.2.2 Relación de la evaluación de riesgos con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021

Tabla 6*Relación de la evaluación de riesgos con el proceso presupuestario*

Variables relacionadas		Evaluación de riesgos	Proceso Presupuestario
Evaluación de riesgos	Coefficiente de correlación	1.000	,476**
	Sig. (bilateral)		0.002
	N	40	40
Proceso Presupuestario	Coefficiente de correlación	,476**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	40	40

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

Se realiza la correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que se cuenta con variables ordinales. La tabla 6 muestra los datos arrojados por la correlación, revelando que existe correlación positiva entre la evaluación de riesgos y el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que $0 < r < 1$, es decir 0.476; y su nivel de significancia indica que existe pocas

probabilidades de que los resultados cambien de acuerdo a la muestra. Vale decir, tienen una correlación significativa.

5.2.1.2.3 Relación de la actividad de control con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021

Tabla 7

Relación de la actividad de control con el proceso presupuestario

Variables relacionadas		Actividad de Control	Proceso Presupuestario
Actividad de Control	Coeficiente de correlación	1.000	,443**
	Sig. (bilateral)		0.004
	N	40	40
Proceso Presupuestario	Coeficiente de correlación	,443**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	40	40

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

Se realiza la correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que se cuenta con variables ordinales. La tabla 7 muestra los datos arrojados por la correlación, revelando que existe correlación positiva entre la actividad de control y el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que $0 < r < 1$, es decir 0.443; y su nivel de significancia indica que existe pocas probabilidades de que los resultados cambien de acuerdo a la muestra. Vale decir, tienen una correlación significativa.

5.2.1.2.4 Relación de los sistemas de información con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021

Tabla 8

Relación de los sistemas de información y comunicación con el proceso presupuestario

Variables relacionadas		Sistema de información y comunicación	Proceso Presupuestario
Sistema de información y comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	,444**
	Sig. (bilateral)		0.004
	N	40	40
Proceso Presupuestario	Coeficiente de correlación	,444**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	40	40

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

Se realiza la correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que se cuenta con variables ordinales. La tabla 8 muestra los datos arrojados por la correlación, revelando que existe correlación positiva entre los sistemas de información y comunicación y el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que $0 < r < 1$, es decir 0.444; y su nivel de significancia indica que existe pocas probabilidades de que los resultados cambien de acuerdo a la muestra. Vale decir, tienen una correlación significativa.

**5.2.1.2.5 Relación de la supervisión con el proceso presupuestario de la
Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2021**

Tabla 9

Relación de la supervisión con el proceso presupuestario

Variables relacionadas		Supervisión	Proceso Presupuestario
Supervisión	Coeficiente de correlación	1.000	,494**
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	40	40
Proceso Presupuestario	Coeficiente de correlación	,494**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	40	40

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

Se realiza la correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que se cuenta con variables ordinales. La tabla 9 muestra los datos arrojados por la correlación, revelando que existe correlación positiva entre la supervisión del sistema de control y el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que $0 < r < 1$, es decir 0.494; y su nivel de significancia indica que existe pocas probabilidades de que los resultados cambien de acuerdo a la muestra. Vale decir, tienen una correlación significativa.

5.2.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis planteada en esta investigación: existe una relación positiva y significativa entre el Sistema de Control Interno y el proceso presupuestario en la Municipalidad Provincial de Cajamarca durante el año 2021. Esta afirmación se sustenta tanto en el análisis cuantitativo de los datos recolectados mediante encuestas, como en la contrastación con el marco teórico y

estudios previos realizados en contextos municipales similares. A continuación, se discute cada uno de los componentes evaluados:

5.2.2.1. Sistema de Control Interno

El análisis de percepción de los trabajadores revela que un 63 % considera que el Sistema de Control Interno (SCI) es solo regular, mientras que un 18 % lo califica de deficiente y un 20 % lo ve como eficiente. Esta percepción indica que el SCI aún no se ha consolidado como una herramienta efectiva para la gestión pública.

Este resultado se encuentra alineado con lo expuesto por Boñon (2018), quien en su tesis de posgrado titulada “Organización del Sistema de Control Interno para facilitar la identificación de los riesgos operacionales para una adecuada gestión en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca Año – 2013”. encontró que las debilidades en los procedimientos de control interno limitan la creación de culturas y políticas que promuevan la transparencia y la ética en la función pública. Asimismo, Ñaupá (2016), en su tesis de pregrado “Incidencia del control interno en la Ejecución Presupuestaria de gastos en la Municipalidad Distrital de Asilo, periodos 2014 – 2015”, identificó que la falta de capacitación y sensibilización sobre control interno afecta la percepción y aplicación del SCI en los municipios estudiados. Esto evidencia una limitada implementación de la Norma Técnica del Sistema de Control Interno (Resolución N° 149-2019-CG), que exige un enfoque preventivo, integral y proactivo.

5.2.2.2. Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario también es percibido como insuficiente: el 57 % lo considera regular y el 25 % lo califica como deficiente. En conjunto, el 82 % de los trabajadores percibe importantes falencias en las fases de formulación, ejecución y control del presupuesto.

Este resultado refleja una debilidad estructural en la articulación entre planificación estratégica y asignación presupuestal, contraviniendo lo establecido en la Ley N.º 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que enfatiza la eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público. Asimismo, Pérez y Salazar (2016)

concluyen que el estado del control interno en relación a la ejecución presupuestal es deficiente porque suele concentrarse exclusivamente en la labor de auditores y autoridades, sin involucrar a todo el personal institucional, lo que limita la gestión participativa y la efectividad del proceso.

5.2.2.3. Relación entre el Sistema de Control Interno y el Proceso Presupuestario

El coeficiente de correlación de Spearman revela relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del SCI y el proceso presupuestario, lo cual respalda empíricamente la hipótesis central del estudio. Entre los hallazgos más relevantes destacan:

Supervisión ($r = 0.494$): Esta dimensión presentó la mayor correlación, lo que refuerza la tesis de que una vigilancia activa y continua de los procesos permite un mayor control presupuestal. Este hallazgo es coherente con el Modelo COSO, que destaca la supervisión como pilar fundamental del control interno. La coincidencia con los estudios de Boñon (2018) y Ñaupá (2016) confirma que la debilidad en la supervisión compromete seriamente la capacidad de las municipalidades para ejecutar presupuestos eficaces.

Evaluación de riesgos ($r = 0.476$): La falta de procedimientos para identificar, valorar y mitigar riesgos afecta la precisión en la programación presupuestaria. Boñon (2018) encontró que la ausencia de políticas institucionales estratégicas para la evaluación de riesgos limita la cultura de autocontrol, mientras que Ñaupá (2016) reportó que el 73 % de los funcionarios no consideraban implementados los procedimientos de evaluación de riesgos, evidenciando una resistencia a adoptar medidas de control.

Ambiente de control ($r = 0.466$): El liderazgo, los valores éticos y la integridad institucional están directamente relacionados con el éxito del proceso presupuestario. Como señala Boñon (2018), la falta de establecimiento de valores éticos institucionales afecta la consecución de objetivos organizacionales, coincidiendo con el hallazgo de Ñaupá (2016) sobre la insuficiente capacitación y sensibilización en este componente.

Sistemas de información y comunicación ($r = 0.444$): La existencia de plataformas digitales y canales de comunicación internos/externos bien establecidos favorece la toma de decisiones presupuestarias fundamentadas y en tiempo real. Sin embargo, Boñon (2018) y Ñaupá (2016) señalan que en sus estudios las herramientas de información y comunicación presentan un nivel bajo de implementación, lo cual limita la gestión eficaz.

Actividades de control ($r = 0.443$): La implementación de mecanismos correctivos, revisiones periódicas y verificación de tareas asignadas permite detectar desviaciones presupuestales a tiempo. No obstante, Boñon (2018) reportó que la inexistencia de políticas y formatos escritos en las subgerencias dificulta la aplicación de controles, mientras que Ñaupá (2016) concluyó que el 90 % de encuestados evidenciaba que no se implementaron actividades gerenciales de control, afectando el cumplimiento de metas.

5.3. Contrastación de hipótesis

Antes de realizar la contratación de hipótesis haciendo uso de la correlación de Spearman, se plantean las hipótesis de esta investigación:

H0: El sistema de Control Interno no tiene relación positiva en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en 2021. (Es decir, cualquier relación observada es debido al azar).

H1: El sistema de Control Interno tiene relación positiva en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en 2021.

Tabla 10*Correlación de Spearman*

Variables		Sistema de Control Interno	Proceso Presupuestario
Sistema de Control Interno	Coefficiente de correlación	1.000	,658**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	40	40
Proceso Presupuestario	Coefficiente de correlación	,658**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	40	40

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

Habiendo realizado la correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, ya que se cuenta con variables ordinales, se muestra la **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, con ello los datos arrojados por la correlación revelan que existe correlación positiva entre el Sistema de Control Interno y el Proceso de Producción de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que $0 < r < 1$, es decir 0.658; y su nivel de significancia indican que existen pocas probabilidades de que los resultados cambien de acuerdo a la muestra. Vale decir, tienen una correlación significativa. En ese sentido, se acepta la Hipótesis Alternativa de esta investigación.

CONCLUSIONES

- El análisis de correlación de Spearman evidencia que el Sistema de Control Interno tiene una relación positiva y significativa con el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2021. El coeficiente de correlación obtenido (0.658) muestra una relación moderada-alta entre ambas variables, lo que sugiere que la mejora en la implementación de un sistema de control interno repercute directamente en la optimización del proceso presupuestario.
- El Ambiente de control tiene una correlación positiva moderada de 0.466 con el proceso presupuestario, lo que implica que un Ambiente de control bien estructurado facilita el adecuado manejo del presupuesto municipal. Esto confirma que los mecanismos de supervisión, tales como la difusión de la visión y misión, el conocimiento de los objetivos, funciones y proyectos, la promoción del Código de Ética, la integración del personal, el cumplimiento y la actualización de disposiciones normativas, así como la aplicación del manual de organización y funciones y la definición clara de perfiles de puesto, ejercen una influencia positiva significativa en el proceso presupuestario.
- La correlación de 0.476 indica una relación positiva moderada entre la evaluación de riesgos y el proceso presupuestario. Este resultado resalta la importancia de identificar y gestionar los riesgos financieros y operativos, permitiendo una mejor planificación y ejecución del presupuesto. se complementa con la observancia de las Normas de Control Interno, la difusión clara y constante de objetivos y metas, y la promoción de una cultura de administración de riesgos a través de la capacitación continua del personal responsable. Asimismo, la implementación y actualización periódica de matrices de riesgos, planes de contingencia y planes de recuperación ante desastres constituyen prácticas esenciales que fortalecen la gestión de riesgos. La evaluación sistemática de riesgos en los principales proyectos y procesos, incluyendo la consideración de la posibilidad de fraude, contribuye a consolidar una

capacidad preventiva y de respuesta robusta en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, impactando de manera positiva y directa en la eficiencia y transparencia del proceso presupuestario.

- La relación de la actividad de control con el proceso presupuestario muestra un coeficiente de 0.443, lo que sugiere una influencia moderada en la eficiencia y control del presupuesto. Esto indica que la implementación de Controles de procesos, manual de procedimientos, cumplimiento de procedimientos, sistemas de información, procesos administrativos, proyectos institucionales, planes de contingencia, recuperación de desastres, tecnologías de la información y comunicación (TIC), programa de trabajo, indicadores de gestión, indicadores programático-presupuestales, control de información, seguimiento, resguardo de recursos institucionales, recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos, acceso a la información, administración de información, personal facultado y la evaluación de controles. contribuye a evitar desviaciones y asegurar el uso adecuado de los recursos.
- El coeficiente de correlación de 0.444 indica que los sistemas de información y comunicación desempeñan un papel importante en la gestión del presupuesto, aunque con una influencia moderada. Este resultado evidencia que elementos clave como la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información, junto con el cumplimiento de los principios institucionales de seguridad de la información, son fundamentales para fortalecer la toma de decisiones presupuestarias. Asimismo, la implementación y uso adecuado de sistemas de información y comunicación no solo garantiza la integridad de los datos, sino que también facilita su análisis y utilización eficiente. Del mismo modo, las líneas de comunicación formalmente establecidas, que permiten la difusión de programas, metas y objetivos, así como la retroalimentación del personal y la atención de requerimientos de usuarios internos y externos, constituyen

componentes esenciales para lograr una gestión presupuestaria más efectiva, participativa y transparente a nivel central, regional y estatal.

- Con una correlación positiva de 0.494, la supervisión tiene un impacto significativo en el proceso presupuestario. Indicando que la evaluación sistemática de los componentes del control interno y la verificación de su adecuado funcionamiento fortalecen la capacidad de gestión institucional. Asimismo, la oportuna comunicación de deficiencias a los niveles facultados, la aplicación de medidas correctivas y la atención efectiva a las recomendaciones emitidas por auditores internos y externos permiten realizar ajustes en tiempo real. Todo ello contribuye a una mayor eficiencia en la ejecución presupuestaria, asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros y promoviendo una gestión más transparente y responsable de los recursos públicos.

RECOMENDACIONES

- A la Gerencia Municipal fortalecer de manera integral los componentes del Sistema de Control Interno (SCI), conforme a lo dispuesto en la Resolución N.º 149-2019-CG, mediante la implementación de un plan estratégico que contemple indicadores de desempeño, herramientas de evaluación y mecanismos de retroalimentación continua, con el fin de optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los procesos institucionales, en especial del proceso presupuestario.
- A la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, diseñar e implementar un sistema formal de gestión de riesgos en el ámbito presupuestario, el cual permita identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos que puedan afectar la formulación y ejecución presupuestaria. Este sistema debe incorporar metodologías modernas como mapas de riesgo y matrices de control, con la finalidad de prevenir desviaciones, optimizar la asignación de recursos y contribuir a la mejora del desempeño institucional en el uso de los fondos públicos.
- A la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, reforzar la supervisión institucional mediante la incorporación de mecanismos tecnológicos y la asignación de recursos humanos especializados, priorizando la implementación de plataformas digitales de monitoreo en tiempo real, alertas automatizadas y auditorías internas periódicas, a fin de asegurar que los procesos presupuestarios se desarrollen conforme a los principios de legalidad, eficiencia y eficacia. Esta recomendación, busca garantizar el cumplimiento de metas financieras, corregir desviaciones oportunamente y fortalecer la rendición de cuentas.
- Se sugiere que la Unidad de Tecnologías de la Información, en coordinación con la Oficina de Presupuesto, modernice los sistemas de información relacionados con la gestión financiera y presupuestaria, promoviendo su interoperabilidad, seguridad y disponibilidad en tiempo real. Esta modernización debe contemplar la implementación de un sistema integrado de gestión financiera que facilite la

trazabilidad del gasto, la generación de reportes automatizados y la toma de decisiones basadas en datos confiables, lo cual constituye un componente estratégico para mejorar la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

- Se recomienda a la Alta Dirección (Alcaldía, Gerencia Municipal) y en coordinación con la Subgerencia de Recursos Humanos, promover una cultura organizacional basada en valores, principios éticos, integridad institucional y respeto al marco normativo vigente, tales como la actualización del Código de Ética, la capacitación en valores públicos y la difusión constante de la misión, visión y objetivos institucionales. Una cultura ética consolidada fortalece el ambiente de control, promueve el comportamiento responsable y tiene un impacto positivo en el proceso presupuestaria y la legitimidad de la gestión pública.
- Se sugiere que la Subgerencia de Administración y Finanzas, junto con las jefaturas de oficinas y subgerencias, implementen controles operativos y administrativos estandarizados en todas las unidades ejecutoras, los cuales deben alinearse con los objetivos presupuestarios institucionales. Estos controles deben estar respaldados por manuales de procedimientos, matrices de control, indicadores de desempeño y mecanismos de verificación interna, a fin de asegurar un uso eficiente, transparente y legal de los recursos públicos, conforme a los principios de la buena gestión financiera.
- Finalmente, se plantea que la Alta Dirección (Alcaldía, Gerencia Municipal) promueva activamente una cultura de autocontrol y participación dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, mediante la incorporación del personal en los procesos de evaluación y mejora del control interno. Esta recomendación responde a la necesidad de superar la percepción de ineficiencia detectada en la investigación y de posicionar el control interno como una función estratégica, transversal y participativa. La implementación de espacios de diálogo, talleres de sensibilización y canales de comunicación efectiva fortalecerá el compromiso institucional con la mejora continua y una gestión pública orientada a resultados.

REFERENCIAS

- Alonso, C. R. (2019). *El Sistema de Control Interno COSO 2013 y su influencia en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima - año 2019*. Lima, Perú. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648607/AlonsoC_C.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Álvarez, J. (2007). *Auditoria Gubernamental Integral Técnicas y Procedimientos* (Primera Edición ed.). Lima, Perú: Pacífico Editores S.A.C.
- Álvarez, M., & Cortés, F. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Alfaomega.
- Álvarez, S. C. y Cortés, J. (2017). *Manual de redacción de Tesis Jurídicas*. México. Obtenido de <http://sistemabibliotecario.scjn.gob.mx/sisbib/2018/000292104/000292104.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6a ed.). Venezuela: Episteme.
- ASF. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. México. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_101.pdf
- BID. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo. doi:ISBN 978-1-59782-128-5
- Boñon, J. (2018). *Organización del sistema de control interno para facilitar la identificación de los riesgos operacionales para una adecuada gestión en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca año – 2013*. Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- CGR (2010) *Memoria 2010*. Lima – peru obtenido de <https://repositorio.contraloria.gob.pe/items/c5e934f9-07e4-4cf0-a564-4d6d00adb48d>

- CGR(2016). *SERVICIOS Y HERRAMIENTAS DEL CONTROL GUBERNAMENTAL*.
<https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/1630886>
- CGR. (03 de noviembre de 2006). *R.C N° 320-2006-CG Normas de Control Interno*.
 Lima, Perú: Diario oficial El peruano.
- CGR. (13 de Mayo de 2016). *R.C N° 149-2016-CG que aprueba la DIRECTIVA N° 013-2016-CG/GPROD. Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- CGR. (17 de mayo de 2019). *R.C N° 146-2019-CG que aprueba la DIRECTIVA N° 006-2019-CG/INTEG. Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- CGR. (20 de Enero de 2017). *R.C N° 004-2017-CG Guía de implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado*. Lima: Perú. 190
- CGR. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima, Perú. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- CGR. (23 de julio de 2002). *Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú*. Lima, Perú: Diario oficial El Peruano.
- CGR. (25 de noviembre de 2015). *Contraloría: Solo 25% de entes públicos tienen control interno*. El Comercio.
- Chica, S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración y Desarrollo*.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Daniel, W. W. (1999). *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences* (7th ed.). John Wiley & Sons.

- Díaz, A. (22 de Abril de 2013). *Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y Presupuesto Institucional Modificado (PIM)*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2013/04/22/presupuesto-institucional-de-apertura-pia-y-presupuesto-institucional-modificado-pim/>
- Durán, A. M. (2018). *El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana*. Merida, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570005>
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Galván (2020, 3 de enero) *Control Interno, importancia en la prevención de fraudes*. Auditool. Consultado el 15 de marzo de 2020. <https://www.auditool.org/blog/fraude/control-interno-importancia-en-la-prevencion-de-fraudes>
- Gaona, M. A. (2019). *Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Instituto Vial Provincial de Cajamarca*, 2019. Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1306/TESIS%20Mishel%20Gaona%20Aliaga%20luego%20de%20las%20observaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, B. L. (2017). *El Control Interno como determinante para la eficiencia del gasto corriente del presupuesto en el Ministerio de Educación de la Zona 3*. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26153/1/T4076M.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de Investigación*. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Enero de 2017
- IAIE. (2016). *Aplicación del Marco Integrado de Control Interno (COSO) en el Sector Público español*. España.
- INTOSAI GOV 9100. (2004). *Guía para las normas de Control Interno en el Sector Público*.

- Ley N° 28411. (2005). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Congreso de la República del Perú.
- López, O. R. (2016). *Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico*. Colombia.
- Mantilla, S. (2017). *Auditoría de Control Interno* (Cuarta Edición ed.). Bogotá, Colombia.
- MEF. (Mayo de 2019). *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (16 de febrero de 2021). *Transparencia Económica*. Obtenido de Consulta Amigable: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=Proyecto>
- MINSA. (2019). *Proyectos de Inversion*. Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/transparencia/ifp_pca.asp
- Montoya, V. O. (2018). *El Control Interno y su contribución en los procedimientos operativos de las áreas de recursos humanos y de Caja de la Empresa de Servicios Generales D&A EIRL*, Cajamarca, año 2018. Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1146/UNIVERSIDAD%20PRIVADA%20ANTONIO%20GUILLERMO%20URRELO%20-%20VOMV.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid, España.
- Morocho, Y. (2018). *Eficacia del Sistema de Control Interno y la eficiencia de la ejecución del gasto público en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre - Piura, 2015 - 2016*. Piura, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1208/ADM-MOR-ACU-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Neira, U. E. (2018). *Diseño de un Sistema de Control presupuestaria de proyectos de inversión en el Poder Judicial*. Santiago, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150814/Dise%C3%B1o-de-un-sistema-de-control-presupuestario-de-proyectos-de-inversion-en-el-Poder-Judicial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupá, D. (2016). *Incidencia del control interno en la ejecución presupuestaria de gastos en la Municipalidad Distrital de Asilo, periodos 2014 – 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- OCSE. (2017). *15 preguntas y respuestas de las Contrataciones en cada Region*. Año 2011 y cifras preliminares 2012, 16.
- Paredes, Á. V. (2018). *Evaluación del Control Interno mediante la metodología COSO 2013 al departamento financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidad Letamendi en el Período 2016 - 2017*. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10921/1/T-UCSG-POS-MAE-179.pdf>
- Paredes, F. (2006). *Presupuesto Público: Aspectos Teóricos y prácticos* (Primera Edición ed.). Mérida, Venezuela: Editorial Venezolana C.A.
- Pérez, J., & Salazar, J. (2016). *Estado del control interno en relación a la ejecución presupuestal en gobiernos locales del Perú*. *Revista de Auditoría y Gestión Pública*, 5(1), 45-60. [Si es artículo o documento publicado. Si es tesis, cambia la referencia].
- Presidencia de la República. (18 de abril de 2006). *Ley 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Robinson , M., & Last, D. (septiembre de 2009). *Un modelo basico de presupuestación por resultados*. Washington, Estados Unidos.
- Ruíz, R. E. y Escutia, J. (2017). *Sistema de Control Interno*. México.

- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). *Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation*. Obtenido de <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>.
- Steven, R. (1998). *Beyond COSO. Internal Control to Enhance Corporate Governanc*. New York: John Wiley.
- Tarrillo, R. C. (2018). *Influencia del Control Interno en la rentabilidad de la Empresa MSA Automotriz SAC, Cajamarca 2018*. Cajamarca, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13330/Tarrillo%20Huam%c3%a1n%20Ronald%20Cruz%20-%20V%c3%a1squez%20Llanos%20Wild%20er.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vivanco, M. H. (2019). *Control Interno y la ejecución presupuestal y financiera de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac, 2018*. Apurimac, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39016/vivanco_qm.pdf?sequence=2

APENDICES

APENDICE A: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS RESPONSABLES DE LAS SUBGERENCIAS Y
OFICINAS DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD

PROVINCIAL DE CAJAMARCA

I. Instrucciones

Estimado colaborador, a continuación, encontrará proposiciones relacionadas a la situación del con control interno en el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, aquella que mejor refleje su punto de vista al respecto. No existe respuesta buena, ni mala. Agradeceríamos mucho que nos deje algunas observaciones respecto a las proposiciones.

Variable s	Ítem	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Observaciones
Sistema de Control Interno		Ambiente de control						
		Visión y misión						
	1	Se difunde la visión y misión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca						
		Objetivos						
	2	El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa						
		Ética						
	3	Se promueve la observancia del Código de Ética						
	4	Se realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral						
		Normativas						
	5	Para desarrollar y retener al personal competente se cumple con las disposiciones normativas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca						
	6	Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas						
		Manual de Organización y Funciones						
	7	El manual de organización y funciones de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada						
	8	Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa						
	9	El Manual de organización y funciones y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para						

	el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal						
	Evaluación de riesgos						
	<i>Administración de riesgos</i>						
10	Difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para Municipalidad Provincial de Cajamarca						
11	Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal						
12	Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos						
13	Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos						
	<i>Evaluación de riesgos</i>						
14	Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos						
15	En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude						
	<i>Planes</i>						
16	Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia						
17	Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres						
18	Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados						
	Actividad de control						
	<i>Control de procesos</i>						
19	Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos						
	<i>Procedimientos</i>						
20	Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos						
21	Los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información						
	<i>Procesos de información</i>						
22	Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC						
23	El programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático presupuestal) son difundidos entre el personal						
	<i>Control de información</i>						
24	Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático-presupuestal)						
25	Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados						
26	Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado						
27	Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas						
	Información y Comunicación						
	<i>Información</i>						
28	Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente						

	29	Cumple con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información						
		Sistemas						
	31	Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información						
	32	Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones						
		Líneas de comunicación						
	33	Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa						
	34	Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos						
	35	Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal						
	36	Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos						
		Supervisión						
		Evaluación de componentes						
	37	Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa						
		Medidas correctivas						
	38	Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas						
		Recomendaciones						
	39	Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos						
Proceso presupuestal		Programación						
	40	Participa del proceso de Programación del Presupuesto Institucional de Apertura en la Municipalidad Provincial de Cajamarca						
	41	La adecuada programación del Presupuesto Institucional de Apertura es un instrumento que sirve para el cumplimiento de objetivos y metas Institucionales						
	42	La priorización del Presupuesto Institucional de Apertura incide en la correcta utilización de los fondos públicos en la gestión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca						
	43	Se realiza el trabajo de priorización de las metas y clasificadores en los que se prevea su utilización						
		Formulación y Aprobación						
	44	El Presupuesto Institucional de Apertura se formula y aprueba en forma oportuna						
	45	Se asigna a nivel de Pliego Presupuestario por toda Fuente de Financiamiento y Genérica de Gasto						
		Ejecución						
	46	Las áreas generadores de gasto de la oficina de Administración (Personal, Logística, Obras, etc.) solicitan el Certificado de Crédito Presupuestal						
	47	Las modificaciones presupuestales a nivel Institucional se desarrollan de acuerdo a la normatividad vigente						
	48	Las modificaciones presupuestales en el Nivel Funcional Programático influye en la ejecución de proyectos de inversión						
	49	Se necesita mucho tiempo para realizar las modificaciones presupuestales						

50	El personal de presupuestos se encuentra debidamente capacitado para realizar las modificaciones presupuestales						
51	La Programación de Compromisos Anual es asignada por el Pliego de acuerdo a los lineamientos establecidos por el MEF						
52	La Programación de Compromisos Anual es priorizada por la Unidad Ejecutora de acuerdo al Plan Anual de Contrataciones-PAC y cuadro de necesidades						
53	Se solicita Ampliación de Programación de Compromisos Anual de acuerdo a las transferencias recibidas						
54	La Programación de Compromisos Anual es autorizada de manera oportuna						
55	La fase de Devengado se realiza previa conformidad de la recepción del bien o servicio						
56	Existe control referente al pago de proveedores						
57	La Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado						
58	Se verifica que todo gasto comprometido es devengado						
59	Se realiza el girado de la obligación verificando la documentación y comprobantes de pago						
60	La fase girado se realiza de manera oportuna						
	Evaluación						
61	Al finalizar cada periodo fiscal se cumplen las metas programadas por la entidad						

ANEXOS

Anexo 1: Escala de coeficiente de correlación

Escala del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman

Valor	Significado
De 0.00 a 0.19	Muy baja Correlación
De 0.20 a 0.39	Baja Correlación
De 0.40 a 0.59	Moderada Correlación
De 0.60 a 0.79	Buena Correlación
De 0.80 a 1.00	Muy buena Correlación

Nota: Adaptado de Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation.