



ARTÍCULO ORIGINAL.

Ejecución Presupuestaria y el Control Interno en Instituciones Públicas de Educación Superior: Evidencia de una Universidad Peruana.

Budget Execution and Internal Control in Public Higher Education Institutions: Evidence from a Peruvian University.

Marcelino Díaz Paz¹

¹ Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.

Email: marcelino.diaz@unas.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3736-1916>

Recibido el 03-12-2025; aceptado el 21-03-2026

RESUMEN.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la ejecución presupuestaria en una universidad pública peruana durante el año 2024. **Metodología:** Se desarrolló una investigación de alcance relacional con diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 40 trabajadores administrativos vinculados a los procesos presupuestarios, por lo que se trabajó con una muestra censal. La información fue recopilada mediante encuestas y revisión documental de registros institucionales e informes de control gubernamental. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. **Resultados:** Se encontró una relación positiva alta entre el control interno y la ejecución presupuestaria ($r = 0,798$; $p < 0,05$). Asimismo, los mecanismos de control, la transparencia y la capacitación mostraron asociaciones significativas con el desempeño presupuestario. El análisis documental permitió identificar deficiencias relacionadas con la supervisión de actividades, gestión documental y registro oportuno de información. **Conclusión:** Los resultados evidencian que las debilidades del control interno limitan la eficiencia de la ejecución presupuestaria. El fortalecimiento de los mecanismos de control contribuye a mejorar el uso de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en las universidades públicas.

Palabras clave: Gestión financiera pública, transparencia institucional, gasto público, rendición de cuentas, control gubernamental, educación superior pública.

ABSTRACT.

Objective: To determine the relationship between internal control and budget execution at a Peruvian public university during 2024. **Methodology:** A relational study with a non-experimental, cross-sectional design was conducted. The population consisted of 40 administrative staff members

involved in budget processes, resulting in a census sample. Data was collected through surveys and a review of institutional records and government audit reports. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, specifically Pearson's correlation coefficient. **Results:** A strong positive correlation was found between internal control and budget execution ($r = 0.798$; $p < 0.05$). Furthermore, control mechanisms, transparency, and training showed significant associations with budget performance. Document analysis identified deficiencies related to activity supervision, document management, and timely information recording. **Conclusion:** The results demonstrate that weaknesses in internal control limit the efficiency of budget execution. Strengthening control mechanisms contributes to improving the use of public resources and the achievement of institutional objectives in public universities.

Keywords: Public financial management, institutional transparency, public spending, accountability, government oversight, public higher education.

INTRODUCCIÓN.

Las universidades públicas cumplen funciones que van mucho más allá de la formación de profesionales. En ellas se desarrolla investigación, se genera conocimiento y se impulsan iniciativas orientadas a atender necesidades y problemas de la sociedad. Para llevar adelante estas responsabilidades, las universidades administran recursos públicos destinados a la enseñanza, la investigación, la mejora de la infraestructura, la adquisición de equipamiento y la prestación de diversos servicios que hacen posible su funcionamiento diario. En este contexto, la disponibilidad de recursos es importante, pero resulta igualmente decisiva la forma en que estos son gestionados. Una administración adecuada del presupuesto permite que la universidad atienda sus prioridades, desarrolle sus actividades de manera oportuna y avance en el cumplimiento de sus objetivos institucionales y de las demandas de la comunidad universitaria y de la sociedad a la que sirve.

La motivación para desarrollar esta investigación nace de una realidad que se observa con frecuencia en las universidades públicas: las dificultades de gestión no siempre obedecen a la escasez de recursos económicos. En muchos casos, las limitaciones aparecen aun cuando existe presupuesto disponible, debido a problemas en la planificación de las actividades, la coordinación entre las áreas responsables y el seguimiento de la ejecución de los recursos. En estas circunstancias, no siempre es posible que los recursos disponibles se conviertan oportunamente en acciones concretas y resultados para la institución. En muchos casos, las dificultades aparecen durante la propia ejecución del presupuesto, generando retrasos y limitando el cumplimiento de las metas previstas. Esta realidad motivó el desarrollo de la presente investigación y llevó a centrar la atención en aquellos factores que podrían favorecer una gestión más eficiente de los recursos públicos. Entre ellos, el control interno despierta particular interés porque puede contribuir a ordenar los procesos institucionales, mejorar el seguimiento de las actividades y brindar mejores condiciones para la ejecución del presupuesto. Aunque el control interno y la ejecución presupuestaria constituyen aspectos clave para el desempeño de las universidades públicas, todavía se conoce poco acerca de la manera en que ambos se relacionan en el contexto peruano.

En los últimos años, las universidades públicas de América Latina han tenido que responder a demandas cada vez mayores con recursos que, en muchos casos, siguen siendo insuficientes. Además de atender a una población estudiantil en constante crecimiento, estas instituciones necesitan invertir en infraestructura, equipamiento y modernización tecnológica, al tiempo que enfrentan mayores exigencias de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de los fondos públicos (UNESCO, 2025). En medio de estas condiciones, se siguen observando dificultades de coordinación entre las áreas responsables, problemas en la organización de algunos procesos y limitaciones que permitan dar seguimiento oportuno a las actividades programadas. La calidad de la gestión financiera universitaria se construye día a día y va más allá del monto de recursos que recibe la institución.

Depende, en gran medida, de la capacidad para planificar el uso del presupuesto, acompañar su ejecución y mantener un seguimiento permanente de las actividades financiadas con recursos públicos. La literatura reciente advierte que las deficiencias en estos procesos, junto con las limitaciones en la rendición de cuentas y la concentración de las decisiones presupuestarias, pueden convertirse en obstáculos que dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Bertheussen, 2025). Lo ocurrido en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo ayuda a comprender esta realidad. A pesar de haber ejecutado más del 85 % de su presupuesto, la universidad seguía enfrentando dificultades en la planificación estratégica, la eficiencia operativa y la evaluación del gasto. Del mismo modo, persistían debilidades en las labores de monitoreo y control, lo que limitaba las posibilidades de aprovechar mejor los recursos disponibles. Este caso muestra que alcanzar elevados niveles de ejecución presupuestaria, por sí solo, no garantiza una gestión eficiente. La manera en que se supervisa y acompaña la ejecución del presupuesto resulta igualmente importante para que los recursos públicos contribuyan efectivamente al cumplimiento de los objetivos institucionales (Velásquez-Moreira et al., 2025).

En el Perú, la ejecución presupuestaria es uno de los aspectos más observados al evaluar el desempeño de las entidades públicas, porque permite conocer cómo se utilizan los recursos asignados y si estos llegan a convertirse efectivamente en bienes y servicios para la población. Si bien en los últimos años se han impulsado diversas reformas para modernizar la gestión del Estado, aún se observan problemas asociados al uso oportuno de los recursos, el cumplimiento de las metas institucionales y el manejo de los riesgos en la gestión pública (OCDE, 2016). Las universidades públicas tampoco están al margen de esta situación. La diversidad de funciones que desarrollan académicas, administrativas y de investigación exige una coordinación permanente entre la planificación institucional, la gestión financiera y los mecanismos de control. Cuando esta articulación presenta debilidades, las dificultades no tardan en hacerse evidentes. Los recursos comienzan a ejecutarse con retrasos, algunas actividades no se desarrollan según lo previsto y el cumplimiento de los objetivos institucionales se vuelve más difícil de alcanzar.

La experiencia de las entidades públicas muestra que disponer de mayores recursos económicos no garantiza, por sí solo, mejores resultados. Con frecuencia, las diferencias entre unas instituciones y otras radican en la forma en que planifican, administran y supervisan el uso de sus recursos. En este escenario, el control interno cumple una función importante porque proporciona un marco para identificar riesgos, disponer de información útil para la toma de decisiones y acompañar el cumplimiento de las metas institucionales. La práctica de la gestión pública ha mostrado que las instituciones no obtienen mejores resultados únicamente por disponer de más recursos o de más normas de control. Las entidades que han logrado consolidar mecanismos de control interno suelen desenvolverse con mayor orden y tienen más capacidad para dar seguimiento a sus actividades y enfrentar oportunamente los problemas que se presentan durante la gestión. En sentido contrario, las debilidades en estos mecanismos suelen ir acompañadas de retrasos, dificultades de coordinación y mayores obstáculos para alcanzar las metas institucionales, situaciones que terminan repercutiendo en el desempeño de las entidades y en la confianza que la ciudadanía deposita en ellas. Por esta razón, en los últimos años diversos países de América Latina y Asia han venido reforzando sus sistemas de control interno, reconociéndolos como un elemento necesario para mejorar la gestión financiera y la ejecución presupuestaria de las entidades públicas (Ahmad & Chairil, 2025; Setyawan & Gamayuni, 2020).

La experiencia de diferentes países muestra que el control interno ha pasado a ocupar un lugar cada vez más relevante en la gestión de las entidades públicas. Su importancia radica en que no solo permite verificar el cumplimiento de las normas, sino que también aporta mejores condiciones para organizar las actividades institucionales, fortalecer la transparencia y mejorar la rendición de cuentas. Sin embargo, la sola existencia de normas y procedimientos no garantiza estos resultados. Para que el control interno cumpla realmente su propósito, es necesario que sus mecanismos formen

parte de la dinámica diaria de la institución y se apliquen de manera continua. En las universidades, esta situación cobra especial importancia debido a la complejidad de las funciones académicas, administrativas y de investigación que desarrollan. En estos espacios, un sistema de control bien implementado puede favorecer una mejor conducción de los procesos y ayudar a prevenir riesgos de carácter administrativo y financiero. Pese a ello, en muchas instituciones todavía se observan dificultades relacionadas con el seguimiento de las actividades, la disponibilidad de información para la toma de decisiones y la concentración de las decisiones presupuestarias, aspectos que terminan limitando el desempeño institucional y el cumplimiento de las metas previstas (Bertheussen, 2025). Los casos de Indonesia y Ecuador permiten advertir que los problemas de control interno no responden únicamente a fallas en la aplicación de procedimientos. Con frecuencia, estas dificultades están asociadas a la forma en que las instituciones coordinan sus actividades, supervisan sus procesos y dan seguimiento a las acciones previstas. En el caso de Indonesia, las debilidades en la evaluación de riesgos, la comunicación institucional y el seguimiento de las auditorías terminaron repercutiendo en la transparencia y la eficiencia de la gestión pública (Sri-Lestari & Kurniawan, 2024). De igual manera, un estudio desarrollado en un gobierno autónomo descentralizado de Ecuador evidenció que el control interno contribuye a optimizar el uso de los recursos públicos y mejorar la ejecución presupuestaria. Sin embargo, también se identificó que la insuficiente capacitación del personal constituye una de las principales limitaciones para la aplicación efectiva de los procedimientos de control, con efectos sobre la planificación, el cumplimiento de objetivos y la gestión institucional (Calle & Cruz, 2025). Estas experiencias ponen de relieve que el control interno constituye una herramienta de gestión estrechamente vinculada con la eficiencia presupuestaria, el desempeño financiero y el fortalecimiento institucional de las entidades públicas (Aryawati et al., 2024; Bertheussen, 2025; Calle y Cruz 2025; Sofyani et al., 2022; Sri-Lestari & Kurniawan, 2024).

La experiencia de las entidades públicas peruanas muestra que el control interno tiene una incidencia que va más allá de la verificación del cumplimiento normativo. En aquellas instituciones donde los mecanismos de control se encuentran más consolidados, suele observarse un desarrollo más ordenado de las actividades, un mejor seguimiento de los procesos y mayores posibilidades de avanzar hacia el cumplimiento de las metas institucionales. Por el contrario, las debilidades del control interno terminan reflejándose en problemas de supervisión, en dificultades para dar continuidad a la ejecución del presupuesto y en mayores limitaciones para respaldar las decisiones de gestión. Vista desde esta perspectiva, la función del control interno no se agota en la vigilancia de los procedimientos; también constituye un soporte para la gestión institucional, en la medida en que ayuda a anticipar riesgos, facilita la organización del trabajo y favorece un uso más responsable de los recursos públicos. Esta función adquiere una importancia particular en las universidades públicas, donde la diversidad de actividades académicas, administrativas y de investigación hace que la gestión de los recursos sea cada vez más compleja y demande mayores niveles de eficiencia y transparencia (Lam-Flores et al., 2025; Mena et al., 2025; Quispe et al., 2025). Las investigaciones desarrolladas en el contexto peruano llegan a conclusiones similares. Navarro y Delgado (2022), así como Pariguana y Zúñiga (2023) señalan que las entidades con sistemas de control más fortalecidos suelen gestionar sus recursos con mayor orden y transparencia, situación que favorece el desempeño financiero y el cumplimiento de sus objetivos. Hallazgos parecidos fueron reportados en el sector salud, donde Valera y Delgado (2020) observaron que las debilidades en los mecanismos de control estaban asociadas con problemas en la programación, asignación y utilización de los recursos, afectando tanto la oportunidad del gasto como la calidad de los servicios prestados. En sus resultados, Alvarado (2024) determinó que en las municipalidades peruanas muestran una realidad semejante. El autor encontró que las entidades con mecanismos de control más fortalecidos tendían a ejecutar su presupuesto en mejores condiciones y a administrar sus recursos con mayor orden. Estos hallazgos permiten apreciar que el aporte del control interno no se limita a vigilar el cumplimiento de normas y procedimientos. En la práctica, su importancia radica en que ayuda a las instituciones a reconocer

riesgos, dar seguimiento a sus actividades y orientar mejor sus procesos de gestión. Cuando estos aspectos funcionan de manera adecuada, las entidades suelen desenvolverse con mayor organización y tienen mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos. En cambio, cuando el control presenta debilidades, comienzan a hacerse más evidentes los problemas de coordinación, las dificultades en la administración de los recursos y las limitaciones para responder a las metas previstas.

El análisis del control interno se apoyó en el modelo COSO, ampliamente utilizado en las organizaciones para comprender de qué manera se orienta y supervisa la gestión institucional. Más que proponer acciones aisladas, este modelo destaca la importancia de la interacción entre el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión. La práctica organizacional ha mostrado que, cuando estos elementos funcionan de manera integrada, las instituciones suelen desenvolverse con mayor orden, cuentan con información más confiable para tomar decisiones y están en mejores condiciones para prevenir situaciones que puedan comprometer el uso de los recursos públicos (Sri-Lestari & Kurniawan, 2024). Esta visión adquiere una relevancia particular en las universidades públicas, donde las actividades académicas, administrativas y de investigación se desarrollan de forma simultánea y generan una gestión cada vez más compleja. En este escenario, el control interno representa una herramienta que ayuda a coordinar las actividades, identificar riesgos y acompañar el cumplimiento de los objetivos institucionales, favoreciendo al mismo tiempo mayores niveles de transparencia y una ejecución presupuestaria más consistente con las necesidades de la institución (Alves et al., 2023).

En los últimos años, cada vez más investigaciones han dirigido su atención al control interno y la ejecución presupuestaria, debido a la importancia que ambos temas tienen para la gestión de las entidades públicas. Sin embargo, la evidencia disponible se ha desarrollado principalmente en municipalidades, gobiernos regionales y entidades del sector salud. En comparación con estos ámbitos, las universidades públicas siguen siendo un espacio menos explorado, a pesar de la complejidad de sus funciones y de los desafíos que enfrentan en la gestión de los recursos públicos. En comparación, las investigaciones desarrolladas en universidades públicas siguen siendo escasas, pese a que estas instituciones administran recursos públicos, ejecutan proyectos de inversión y desarrollan actividades académicas, administrativas y de investigación que requieren mecanismos de control y gestión presupuestaria cada vez más sólidos y eficientes. Esta situación resulta relevante debido a que dichas instituciones administran recursos destinados simultáneamente a actividades académicas, investigación y responsabilidad social, lo que incrementa la complejidad de los procesos de gestión. En ese contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestaria y el control interno en una institución pública de educación superior en el Perú? En respuesta a esta interrogante se plantea la hipótesis: Existe una relación positiva y significativa entre el control interno y la ejecución presupuestaria en una institución pública de educación superior en el Perú". Por consiguiente, el objetivo del estudio fue Determinar la relación entre el control interno y la ejecución presupuestaria en una institución pública de educación superior en el Perú.

METODOLOGÍA.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se analizaron las variables ejecución presupuestaria y control interno mediante la medición numérica y el tratamiento estadístico de la información. El alcance del estudio fue relacional o correlacional, ya que se buscó determinar el grado de asociación existente entre ambas variables en una institución pública de educación superior, sin pretender establecer relaciones de causalidad. El diseño fue no experimental, transversal y analítico, debido a que las variables fueron observadas en su contexto natural, la información se recolectó en un único momento durante el año 2024 y los datos obtenidos fueron sometidos a procedimientos estadísticos para la contrastar las hipótesis planteadas.

La unidad de estudio estuvo conformada por los trabajadores administrativos directamente vinculados con los procesos de gestión presupuestaria de una institución pública de educación superior, pertenecientes a la Oficina de Planificación y Presupuesto, la Unidad de Tesorería y Contabilidad y la Unidad de Abastecimiento. Se consideró a este grupo debido a su participación directa en las actividades de programación, ejecución, seguimiento y control de los recursos financieros institucionales. La población estuvo integrada por 40 trabajadores, de acuerdo con el Cuadro de Asignación de Personal de la institución. Debido al reducido tamaño poblacional y con el propósito de obtener una visión integral de la realidad estudiada, se aplicó un muestreo censal, incorporando a la totalidad de los integrantes de la población de estudio.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco categorías de respuesta. El instrumento fue elaborado considerando las dimensiones de las variables estudiadas y sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos. Asimismo, su consistencia interna fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose niveles de confiabilidad adecuados para su aplicación. La variable control interno se operacionalizó a partir de los componentes establecidos por el modelo COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Por su parte, la variable ejecución presupuestaria se evaluó mediante las dimensiones de programación, ejecución del gasto, transparencia, eficiencia y control y seguimiento.

Para el tratamiento de la información se realizó, en primer lugar, un análisis descriptivo mediante el cálculo de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, cuyos resultados fueron presentados en tablas y figuras para facilitar la identificación de los niveles y características de las variables estudiadas. Posteriormente, se efectuó el análisis inferencial. Previamente, se verificó la distribución de los datos mediante la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra estuvo conformada por menos de 50 observaciones. Los resultados evidenciaron valores de significancia superiores a 0,05, indicando que los datos seguían una distribución normal. En consecuencia, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas, determinando la magnitud y dirección de la relación entre el control interno y la ejecución presupuestaria. Todas las pruebas estadísticas fueron realizadas con un nivel de significancia de 5 % utilizando los programas IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel.

RESULTADOS.

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo e inferencial de la información recopilada en una institución pública de educación superior. En primer lugar, se describen los principales hallazgos relacionados con el control interno y la ejecución presupuestaria, considerando las percepciones del personal administrativo y los indicadores de gestión analizados. Posteriormente, se exponen los resultados del análisis estadístico realizado para determinar el grado de relación entre ambas variables y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. Resultados que permite comprender el comportamiento de las variables estudiadas e identificar aspectos relevantes para el análisis de la gestión de los recursos públicos en el ámbito universitario.

Tabla 1

Resultados de la variable control interno.

Ítems	Si	No
Capacitación del personal en la oficina de planificación y presupuesto	33%	67%
Asignación adecuada de funciones en las áreas orgánicas	18%	82%
Definición de límites de autoridad y responsabilidad	37%	63%
Funciones de los trabajadores descritas en las normas internas de la UNAS	35%	65%
Conocimiento de funciones por parte del personal nuevo	20%	80%
Presencia y utilidad del diagnóstico institucional en la formulación del POI	35%	65%
Transparencia en la divulgación de información administrativa y financiera	28%	72%
Promoción de medidas y recomendaciones para una buena gestión en el área de control institucional	25%	75%
Capacitación y aptitud del personal en la unidad de abastecimiento	15%	62%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada

La Tabla 1 presenta los resultados de la variable control interno, considerando nueve aspectos relacionados con la capacitación del personal, la asignación de funciones, la delimitación de responsabilidades, el conocimiento de las funciones institucionales, la planificación y la transparencia en la gestión. En términos generales, se observa un predominio de respuestas negativas en todos los ítems evaluados, cuyos porcentajes oscilan entre el 62% y el 82%, lo que evidencia percepciones poco favorables respecto al funcionamiento de diversos componentes del control interno en la institución evaluada. Este comportamiento refleja que una proporción importante del personal percibe limitaciones en aspectos vinculados con la organización interna y el desarrollo de las actividades institucionales.

Las mayores limitaciones se identifican en la asignación adecuada de funciones en las áreas orgánicas (82%), el conocimiento de funciones por parte del personal nuevo (80%) y la promoción de medidas y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del control interno (75%). Asimismo, la transparencia en la divulgación de la información administrativa y financiera presenta un 72% de respuestas negativas. En relación con la capacitación del personal, solo el 33 % de los encuestados reconoce haber recibido capacitación en la Oficina de Planificación y Presupuesto, mientras que en la Unidad de Abastecimiento este porcentaje se reduce al 15%. En conjunto, los hallazgos muestran limitaciones en la organización del trabajo, el fortalecimiento de capacidades, la difusión de información y el desarrollo de prácticas orientadas al fortalecimiento del control interno en la institución evaluada.

Tabla 2

Resultados de la variable ejecución presupuestal.

Ítems	Si	No
Conocimiento sobre resultados de la evaluación presupuestaria	19%	81%
Conocimiento de los objetivos institucionales	37%	63%
Cumplimiento de los objetivos institucionales	35%	65%
Conocimiento sobre la auditoría interna y su impacto en la ejecución presupuestaria	27%	73%
Capacitación y aptitud del personal en la unidad de abastecimiento	15%	62%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

La Tabla 2 presenta los resultados de la variable ejecución presupuestaria, considerando aspectos relacionados con el conocimiento de la evaluación presupuestaria, los objetivos institucionales, la auditoría interna y la capacitación del personal. En términos generales, se observa un predominio de respuestas negativas en todos los ítems evaluados, con porcentajes superiores al 60%, lo que refleja percepciones poco favorables respecto al desarrollo de los procesos vinculados con la gestión presupuestaria en la institución. Este comportamiento muestra que, para una proporción importante del personal encuestado, existen limitaciones en el acceso a la información y en el conocimiento de diversos procesos relacionados con la gestión y seguimiento del presupuesto institucional.

El menor nivel de respuestas afirmativas se registra en el conocimiento de los resultados de la evaluación presupuestaria, donde solo el 19% del personal manifiesta estar informado sobre ellos. De igual manera, únicamente el 27% reconoce conocer el impacto de la auditoría interna en la ejecución presupuestaria. Por otra parte, el 37% de los encuestados señala conocer los objetivos institucionales y el 35% considera que estos se vienen cumpliendo, aunque en ambos casos predominan las percepciones desfavorables. Asimismo, la capacitación y aptitud del personal de la Unidad de Abastecimiento presenta el nivel más bajo de reconocimiento, con apenas un 15% de respuestas afirmativas. En conjunto, estos resultados evidencian limitaciones en el conocimiento de los procesos de evaluación y control, el cumplimiento de objetivos institucionales y el fortalecimiento de las capacidades del personal.

En conjunto, los hallazgos ponen de manifiesto la existencia de percepciones poco favorables en aspectos relacionados con el acceso y la difusión de la información, el conocimiento de los procesos de evaluación y auditoría, la comprensión de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las capacidades del personal. Asimismo, la predominancia de respuestas negativas en todos los indicadores evaluados permite apreciar que diversos componentes asociados a la ejecución presupuestaria presentan niveles de reconocimiento limitados entre el personal administrativo de la institución evaluada.

Tabla 3

Ejecución del gasto mensual de la Universidad pública peruana estudiada, por rubro en 2024.

Mes	Recursos Ordinarios	Avance %	Recurso Directamente Recaudado	Avance %	Donaciones y Transferencia	Avance %
Enero	2,995,970	3.0%	205,044	3.1%	0	0.0%
Febrero	3,316,771	3.3%	533,191	8.1%	0	0.0%
Marzo	3,394,099	3.4%	525,576	8.0%	0	0.0%
Abril	8,810,748	8.7%	645,708	9.8%	46,540	1.5%
Mayo	6,053,468	6.0%	500,764	7.6%	75,655	2.4%
Junio	6,102,999	6.0%	455,085	6.9%	54,242	1.7%
Julio	5,899,888	5.8%	191,007	2.9%	60,662	1.9%
Agosto	7,941,014	7.8%	424,115	6.4%	34,010	1.1%
Setiembre	16,805,156	16.6%	339,459	5.2%	70,199	2.2%
Octubre	4,152,980	4.1%	415,251	6.3%	44,387	1.4%
Noviembre	13,249,523	13.1%	1,328,022	20.1%	1,413,557	45.0%
Diciembre	21,355,625	21.1%	624,253	9.5%	55,885	1.8%
PIA	100,156,495		5,380,088		218,427	
PIM	101,213,462		6,591,162		3,138,143	
Devengado	100,078,241	98.9%	6,187,476	93.9%	1,855,137	59.1%

Nota: Elaborado en base a la información de Consultas Amigables (2024).

La Tabla 3 presenta la ejecución del gasto de la Universidad pública peruana estudiada, durante el año 2024 según las fuentes de financiamiento. Se observa que los Recursos Ordinarios registran el mayor nivel de ejecución presupuestaria, alcanzando el 98.9 % del presupuesto asignado, seguidos por los Recursos Directamente Recaudados, con una ejecución de 93.9%. Por el contrario, las Donaciones y Transferencias presentan el menor nivel de ejecución, con un avance de 59.1%.

Asimismo, se aprecia que la ejecución presupuestaria no mantiene un comportamiento uniforme a lo largo del año. En el caso de los Recursos Ordinarios y los Recursos Directamente Recaudados, la mayor concentración del gasto se registra en los últimos meses del ejercicio fiscal, particularmente en noviembre y diciembre. De igual manera, las Donaciones y Transferencias muestran una ejecución irregular, sin registros de gasto durante los primeros meses del año y con una mayor participación hacia el final del periodo evaluado.

En conjunto, los resultados evidencian diferencias en los niveles de ejecución según la fuente de financiamiento y una marcada concentración del gasto en la etapa final del ejercicio presupuestario, comportamiento que caracteriza la dinámica de ejecución observada en la institución durante el año 2024.

Tabla 4

Matriz de hallazgos según Variables del Estudio: Control Interno y Ejecución Presupuestal.

Variable	Dimensión / Categoría	Hallazgo (según informes CGR)	Implicancia para la Gestión Institucional
CONTROL INTERNO	Gestión documentaria	Falta de normativa interna archivística, ausencia de instrumentos de gestión y condiciones inadecuadas de conservación.	Riesgo de pérdida documental, debilidad en trazabilidad administrativa, incumplimiento normativo y afectación a la memoria institucional.
	Seguridad y salud ocupacional	Archivo central sin EPP, falta de condiciones de seguridad y de capacitación al personal.	Riesgo para la integridad del trabajador, incumplimiento laboral y debilitamiento de la administración documentaria.
	Transparencia y registro administrativo	Incumplimiento en el registro, actualización y publicación de información en SIRICC e INFOBRAS.	Afecta la transparencia, el control social, la rendición de cuentas y la supervisión de obras públicas.
	Gestión de obras y proyectos	Valorizaciones indebidas, aprobación de partidas no ejecutadas, deficiencias en almacenamiento, ausencia de señalización, falta de personal clave en obra.	Riesgo de pagos indebidos, penalidades no aplicadas, retrasos en obra y afectación de la calidad de infraestructura universitaria.
	Supervisión y control	Supervisores presentan informes extemporáneos, no detectan errores ni penalidades, obras recepcionados con deficiencias.	Debilitamiento del control interno técnico, riesgo de sobrecostos, mala calidad de obras y compromisos financieros indebidos.
	Gestión del sistema académico	Retrasos en procesamiento de actas, falta de seguridad informática, entrega tardía de carga académica.	Compromiso del proceso académico, retrasos administrativos y riesgos en protección de datos personales.
	Gestión de activos fijos	Diferencias entre inventario físico y contable (> S/ 20 millones) y falta de depreciación (S/ 1.2 millones).	Información financiera no confiable, riesgo de sanciones y decisiones equivocadas por datos inconsistentes.
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Ejecución del gasto	Avance presupuestal bajo (66.2% al 13/11/2024), comprometiendo metas institucionales.	Riesgo de no cumplimiento de metas operativas y afectación del servicio público.
	Integridad presupuestal	Diferencias en saldos presupuestales vs. estado financiero (> S/ 2.5 millones).	Afectación de la confiabilidad de la información presupuestal y financiera.
	Gestión de inversiones	Declaratorias de viabilidad vencidas en el Banco de Inversiones; obras ejecutadas con deficiencias técnicas; falta de implementación de equipamiento especializado.	Riesgo de paralización de proyectos, incumplimiento de brechas de infraestructura y afectación de calidad educativa.
	Gestión contractual	Procesos de selección con requisitos no previstos, buena pro otorgada a postores no calificados, conformidades indebidas de bienes.	Perjuicio económico (S/ 86,925.75), vulneración del principio de competencia y riesgo de corrupción.
	Operatividad de infraestructura	Equipos sin código patrimonial, ambientes inoperativos, fallas en conectividad y suministro eléctrico deficientes.	Deterioro de activos, baja eficiencia operativa y compromiso de la finalidad pública de la inversión.

Nota. Sistematizado de los informes de Contraloría General de la República.

La Tabla 4 muestra que los hallazgos reportados por la Contraloría se relacionan con ambas variables de estudio. En el caso del control interno, las principales observaciones se concentran en la ausencia o debilidad de algunos instrumentos normativos, las deficiencias en los procesos de supervisión, las limitaciones en el registro de la información institucional y los riesgos operativos asociados a obras y sistemas académicos. Asimismo, se identifican observaciones relacionadas con el seguimiento de las actividades y la oportunidad en el registro y procesamiento de la información, aspectos que forman parte del funcionamiento de los mecanismos de control institucional. Por su parte, en la ejecución presupuestaria se identifican aspectos vinculados con avances presupuestales insuficientes, pérdidas económicas, irregularidades en las contrataciones y debilidades en la gestión de inversiones y activos. Estos hallazgos evidencian situaciones que podrían afectar el desarrollo de las actividades institucionales y el uso oportuno de los recursos asignados (Contraloría General de la República, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2024f; 2024g; 2024h; 2024i; 2024j; 2024k).

Considerando las observaciones descritas, la información contenida en los informes de la Contraloría permite apreciar que las deficiencias identificadas en el control interno se presentan de manera concurrente con limitaciones en la ejecución presupuestaria, evidenciando una asociación entre ambas variables dentro de la institución analizada.

Tabla 5.

Verificación de las hipótesis con la correlación de Pearson.

Hipótesis	Variables relacionadas	Coefficiente de Pearson (r)	Sig. (bilateral)	N	Interpretación
Hipótesis General	Control interno ↔ Ejecución presupuestaria	0.798	0.000	40	Se acepta la hipótesis.
Hipótesis Específica 1	Mecanismos de control interno ↔ Ejecución presupuestaria	0.763	0.000	40	Se acepta la hipótesis
Hipótesis Específica 2	Transparencia en los procesos ↔ Ejecución presupuestaria	0.732	0.000	40	Se acepta la hipótesis.
Hipótesis Específica 3	Capacitación del personal ↔ Ejecución presupuestaria	0.643	0.000	40	Se acepta la hipótesis

Nota. Datos obtenidos del procesamiento en un software estadístico.

Los resultados presentados en la Tabla 5 muestran que todas las correlaciones obtenidas son positivas, estadísticamente significativas ($p < 0.05$) y de magnitud moderada a fuerte. La correlación más elevada se registra en la hipótesis general ($r = 0.798$), lo que evidencia una asociación positiva importante entre el control interno y la ejecución presupuestaria. Este coeficiente indica que, en la institución evaluada, mayores niveles de percepción favorable del control interno se acompañan de percepciones más favorables respecto a la ejecución presupuestaria.

De manera similar, las dimensiones mecanismos de control interno ($r = 0.763$) y transparencia ($r = 0.732$) presentan asociaciones fuertes con la ejecución presupuestaria, observándose coeficientes superiores a 0.70. Por su parte, la capacitación del personal muestra una correlación positiva y significativa de menor magnitud ($r = 0.643$), aunque mantiene un nivel de asociación moderadamente alto. La evidencia obtenida indica que las dimensiones analizadas del control interno presentan

relaciones positivas y estadísticamente significativas con la ejecución presupuestaria, lo que pone de manifiesto la estrecha vinculación entre ambas variables.

DISCUSIÓN.

La relación entre el control interno y la ejecución presupuestaria en las universidades públicas peruanas ha recibido todavía poca atención en la investigación nacional. Los resultados de este estudio muestran que las universidades que cuentan con mecanismos de control más sólidos presentan mejores condiciones para administrar y ejecutar sus recursos de manera eficiente y transparente. Los hallazgos del estudio muestran que el control interno va más allá del cumplimiento de normas o de la simple verificación de procedimientos. En realidad, constituye un apoyo para la gestión, ya que ayuda a organizar mejor los procesos institucionales y a orientar el uso de los recursos hacia el logro de los objetivos de la universidad.

La correlación encontrada entre el control interno y la ejecución presupuestaria ($r = 0.798$) pone de manifiesto la estrecha relación que existe entre ambos aspectos. Los resultados muestran que, cuando la institución cuenta con mecanismos de supervisión más sólidos, dispone de información oportuna y mantiene un seguimiento permanente de sus procesos, la gestión del presupuesto tiende a desarrollarse con menos dificultades. Esto permite entender que el desempeño presupuestario no depende solamente del dinero disponible, sino también de la capacidad institucional para organizar sus actividades, coordinar sus procesos y utilizar los recursos de manera ordenada y eficiente.

Los resultados obtenidos son consistentes con lo reportado en investigaciones realizadas en otros países, las cuales muestran que el control interno puede contribuir al fortalecimiento de la gestión pública al favorecer una mayor transparencia en los procesos y mejores condiciones para la rendición de cuentas (Aryawati et al., 2024; Sofyani et al., 2022). En la misma línea, Bertheussen (2025), advierte que las limitaciones en el monitoreo de las actividades, la insuficiente información para la toma de decisiones y la concentración de las decisiones presupuestarias pueden afectar el desempeño institucional y dificultar el cumplimiento de las metas previstas. En la institución estudiada se observaron debilidades relacionadas con la capacitación del personal, la distribución de funciones y los procesos de supervisión y transparencia, aspectos que podrían limitar el aprovechamiento eficiente de los recursos y reducir la calidad de la gestión presupuestaria.

Una situación similar se aprecia en los planteamientos de Los hallazgos de esta investigación también guardan relación con lo señalado por Sri-Lestari y Kurniawan (2024). Los informes de la Contraloría General de la República dieron cuenta de deficiencias en el registro oportuno de la información, la supervisión de las actividades y el seguimiento de los procesos institucionales. Lo anterior permite entender que la efectividad del control interno no depende únicamente de la existencia de normas y procedimientos formalmente establecidos, sino, sobre todo, de la manera en que sus distintos componentes se integran y funcionan de forma continua dentro de la institución, tal como lo plantea el modelo COSO.

Los hallazgos obtenidos guardan relación con lo reportado por Calle y Cruz (2025), quienes señalan que el control interno contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos públicos y al fortalecimiento de la ejecución presupuestaria. De manera complementaria, Navarro y Delgado (2022), así como Pariguana y Zúñiga (2023), señalan que las entidades que cuentan con sistemas de control más sólidos tienden a administrar sus recursos de manera más ordenada, transparente y eficiente, lo que se refleja en una mayor capacidad para alcanzar sus metas institucionales y obtener un mejor desempeño financiero. Asimismo, Valera y Delgado (2020) advierten que las deficiencias en los mecanismos de control suelen estar asociadas con problemas en la programación, asignación y utilización de los recursos disponibles, afectando no solo la oportunidad de la ejecución del gasto, sino también la calidad de los servicios prestados. Por su parte, Alvarado (2024) describe una realidad que también se observa en la universidad estudiada, pues encontró que las entidades que aplicaban

de manera más consistente sus mecanismos de control tendían a administrar sus recursos con mayor eficiencia. En esta investigación, las valoraciones menos favorables estuvieron relacionadas con la capacitación y el desarrollo de las competencias del personal, lo que permite apreciar la importancia que tiene la preparación de los trabajadores para el funcionamiento del control interno. Cuando el personal cuenta con los conocimientos y las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, existen mejores condiciones para aplicar los procedimientos de control, reconocer oportunamente los riesgos y dar un seguimiento más cercano a las actividades institucionales. Estas condiciones favorecen una ejecución presupuestaria más ordenada y aumentan las posibilidades de alcanzar las metas previstas. La evidencia también sugiere que la capacitación del personal y el fortalecimiento de los mecanismos de control producen efectos que trascienden la propia ejecución del presupuesto. Las instituciones que disponen de trabajadores mejor preparados y de procedimientos de control más consistentes suelen desenvolverse con mayor responsabilidad en el manejo de sus recursos y cuentan con mejores condiciones para desarrollar procesos de rendición de cuentas más oportunos y confiables (Lam-Flores et al., 2025; Mena et al., 2025; Quispe et al., 2025). De igual manera, la evidencia nacional y los resultados obtenidos en esta investigación coinciden en que el control interno no debe entenderse únicamente como un mecanismo de vigilancia. Más allá de su función de control, el control interno se convierte en un apoyo para la gestión institucional, ya que contribuye a organizar mejor los procesos, administrar de manera más eficiente los recursos y crear condiciones favorables para el cumplimiento de los objetivos de la universidad.

Uno de los aspectos que llama la atención es que una parte importante del gasto se ejecuta en los últimos meses del año fiscal. Esta forma de comportamiento presupuestario sugiere que varias actividades y decisiones de gasto no logran desarrollarse de manera sostenida durante el año y terminan concentrándose al final del ejercicio. Como consecuencia, se dispone de menos tiempo para planificar las acciones con anticipación y se reducen las posibilidades de utilizar los recursos de manera más eficiente. Todo ello permite pensar que el problema no se relaciona tanto con la disponibilidad de recursos, sino con las dificultades para dar continuidad a la programación y al seguimiento de la ejecución presupuestaria. En este escenario, adquiere especial relevancia fortalecer el monitoreo del presupuesto desde el inicio del año fiscal y propiciar una ejecución más ordenada, progresiva y acorde con las prioridades institucionales.

La evidencia obtenida en esta investigación refleja la realidad de la universidad pública en la que se desarrolló el estudio y, en consecuencia, debe interpretarse considerando las particularidades de ese contexto institucional. La investigación se realizó con 40 trabajadores administrativos de una sola universidad, por lo que la información recopilada describe la experiencia de esta institución en particular y no puede asumirse automáticamente como representativa de otras entidades de educación superior. Asimismo, el carácter transversal del estudio permitió identificar cómo se relacionan el control interno y la ejecución presupuestaria, aunque no establecer relaciones de causa y efecto entre ambas variables. Estas limitaciones ponen de manifiesto la necesidad de seguir profundizando en esta temática mediante investigaciones desarrolladas en otras universidades públicas y en distintos momentos de análisis, de manera que se logre una comprensión más amplia de la relación entre el control interno, la gestión presupuestaria y el desempeño institucional.

CONCLUSIONES.

La correlación positiva y significativa entre el control interno y la ejecución presupuestaria ($r = 0.798$) deja entrever que existe una estrecha vinculación entre ambas dimensiones. En la universidad analizada, las dependencias que mostraban mayores fortalezas en sus mecanismos de control también presentaban mejores condiciones para ejecutar su presupuesto. Más que una herramienta orientada únicamente a la supervisión, el control interno aparece como un elemento que acompaña la gestión cotidiana de la institución, ayudando a ordenar las actividades, dar mayor transparencia al manejo de los recursos y favorecer el cumplimiento de las metas institucionales.

Los resultados también indican que la ejecución presupuestaria no depende únicamente del volumen de recursos que recibe la institución. Aspectos como la claridad en la asignación de responsabilidades, la disponibilidad de información para la toma de decisiones y la preparación del personal tienen un papel relevante en la forma en que se administran y utilizan los recursos. En consecuencia, una gestión presupuestaria eficiente requiere no solo de recursos financieros suficientes, sino también de instituciones con capacidad para organizar sus procesos, coordinar sus actividades y mantener un seguimiento permanente de la ejecución del gasto.

La evidencia obtenida muestra que la universidad todavía enfrenta dificultades relacionadas con la supervisión de las actividades, la preparación del personal, la distribución de responsabilidades y el manejo de la información institucional. A primera vista, estos problemas pueden parecer situaciones independientes; sin embargo, en la práctica terminan afectándose entre sí y repercuten en la ejecución del presupuesto. Cuando el seguimiento de las actividades es insuficiente, las funciones no están claramente definidas o el personal no cuenta con la preparación necesaria, resulta más difícil administrar los recursos de manera eficiente y alcanzar las metas institucionales. En este contexto, el fortalecimiento del control interno aparece no solo como una obligación administrativa, sino como una herramienta necesaria para mejorar la gestión universitaria.

La concentración de una parte importante del gasto hacia el cierre del ejercicio fiscal constituye otro aspecto que merece ser considerado. Este comportamiento parece reflejar que la ejecución presupuestaria aún encuentra dificultades para desarrollarse de manera continua durante el año, provocando que muchas decisiones y actividades terminen acumulándose en los últimos meses. Cuando esto ocurre, se reducen las posibilidades de planificar las acciones con mayor anticipación y de utilizar los recursos de manera más eficiente. Por ello, resulta conveniente prestar mayor atención a la programación y al seguimiento del presupuesto desde el inicio del ejercicio fiscal, procurando que la ejecución del gasto responda de manera más oportuna a las necesidades y prioridades de la institución.

Los resultados de esta investigación reflejan la experiencia de una universidad pública en particular y, por esa razón, las conclusiones deben leerse considerando las características de este contexto específico. Aunque el estudio permitió advertir que el control interno y la ejecución presupuestaria guardan una estrecha relación, la naturaleza transversal de la investigación no permite establecer si uno de estos aspectos es la causa del otro. Más bien, la evidencia obtenida invita a reconocer la importancia que tiene el control interno en la gestión presupuestaria de las universidades públicas y, al mismo tiempo, pone de relieve la conveniencia de seguir estudiando esta realidad en otros escenarios universitarios y a lo largo del tiempo, de manera que se comprenda con mayor profundidad cómo estas dinámicas influyen en el desempeño institucional.

REFERENCIAS.

- Ahmad, I., & Chairil, A. (2025). The role of the government internal control system (SPIP) in budget optimization in local governments in Indonesia. *Journal of Economics and Business Letters*, 5(5), 37-50. <https://doi.org/10.55942/jebli.v5i5.751>
- Alvarado, A. (2024). Internal Control and Budget Execution in Peruvian Municipalities. *20(S16)*, 1523-1535. <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.4675>
- Alves, K., Cunha, A., & Cunha, A. (2023). Controle interno sob enfoque dos componentes do framework COSOERM: um estudo em uma instituição de ensino superior. *Revista ambiente contábil*, 15(2), 202-223. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n2ID30625>
- Aryawati, N., Triyuwono, I., Roekhudin, R., & Mardiati, E. (2024). Bibliometric analysis on Scopus database related internal control in university: a mapping landscape. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-30. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422566>

- Bertheussen, B. (2025). Institutional logics and soft budget constraints: a study of financial management practices at a public university faculty. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(6), 129-155. <https://www.emerald.com/jpbafm/article-pdf/37/6/129/10204310/jpbafm-06-2024-0093en.pdf>
- Calle, A., & Cruz, M. (2025). Control interno y la ejecución presupuestaria del GAD Parroquial Sabanilla. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 28(1), 313-324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10091187>
- Contraloría General de la República. (2024a). *Informe de Control Posterior N.º 034-2024-2-0226: Auditoría al componente mobiliario del proyecto de inversión de la residencia estudiantil María Angola*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CP0022600034&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República. (2024b). *Informe de Control Simultáneo N.º 009-2024-OCI/0226-SVC: Organización, administración y conservación del acervo documentario del Archivo Central de la UNAS*. Contraloría. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600009&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República. (2024c). *Informe de Control Simultáneo N.º 014-2024-OCI/0226-SVC: Ejecución de obra en la Escuela Profesional de Zootecnia – Fundo Sungaro*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600014&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República. (2024d). *Informe de Control Simultáneo N.º 020-2024-OCI/0226-SCC: Avance de ejecución de obra (julio 2024) – Proyecto de Ingeniería Forestal*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600020&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024e). *Informe de Control Simultáneo N.º 024-2024-OCI/0226-SCC: Procedimiento de liquidación de obra en la Escuela Profesional de Ingeniería Ambiental*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600024&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024f). *Informe de Control Simultáneo N.º 025-2024-OCI/0226-SCC: Avance de ejecución de obra (agosto 2024) – Proyecto de Ingeniería Forestal*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600025&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024g). *Informe de Control Simultáneo N.º 026-2024-OCI/0226-SVC: Sistema Académico del semestre 1-2024 de la UNAS*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600026&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024h). *Informe de Control Simultáneo N.º 033-2024-OCI/0226-SCC: Creación del Centro Geomática con fines académicos e investigación*. https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI022600033&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024i). *Informe de Control Simultáneo N.º 15849-2024-CG/PREVI-SOO: Vigencia de la declaración de viabilidad en el Banco de Inversiones*.

- https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSIC37012784&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024j). *Informe de Control Simultáneo N.º 25864-2024-CG/PREVI-SOO: Avance de ejecución presupuestal de la Universidad Nacional Agraria de la Selva al 13 de noviembre de 2024*.
https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSIC37020762&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Contraloría General de la República del Perú. (2024k). *Informe de Control Simultáneo N.º 6191-2024-CG/PREVI-SOO: Registro de contratos de consultoría en el sistema SIRICC*.
https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSIC37007893&TIPOARCHIVO=ADJUNTO
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Lam-Flores, I., Quispe-Mendoza, R., & Torres-Flores, L. (2025). Control interno y la ejecución del gasto público en una Municipalidad distrital. *SCIENDO*, 28(1), 39-46.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/6234/6339>
- Mena, J., Mena, J., Villar, N., & Ezcurra, G. (2025). La influencia de los sistemas de control interno sobre el desempeño organizacional: Evidencia empírica del sector público peruano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(5), 1000-1013.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4651>
- Miaja, M. (2019). Presente y futuro del Control Interno. *Auditoría Pública*(74), 85-98.
<https://asocex.es/wp-content/uploads/2019/12/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-74.-pag-85-a-98.pdf>
- Navarro, H., & Delgado, J. (2022). El control interno en la ejecución presupuestal municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1-13.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2193
- OCDE. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza. Perú gobernanza integrada para un crecimiento*.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2016/11/oecd-public-governance-reviews-peru_g1g71105/9789264265226-es.pdf
- Pariguana, F., & Zuniga, L. (2023). Control interno y ejecución presupuestal en la gerencia de infraestructura y desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Calca - Cusco. *Revista Científica Integración*, 7(1), 73-78. <https://doi.org/10.36881/ri.v7i1.760>
- Quispe, W., Asenjo, E., Cernaqué, O., & Guivin, A. (2025). Internal control and financial auditing in the quality of budget execution at a local government in Peru. *Sapienza: Revista Internacional de Estudios Interdisciplinarios (SIJIS)*, 6(2), 1-7. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.831>
- Setyawan, W., & Gamayuni, R. (2020). The Quality of Financial Reporting and internal control system before and after the implementation of E-budgeting in Indonesia local government. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 14(3), 22-31.
<https://doi.org/10.9734/AJEBA/2020/V14I330194>
- Sofyani, H., Abu-Hasan, H., & Saleh, Z. (2022). Internal control implementation in higher education institutions: determinants, obstacles and contributions toward governance practices and fraud mitigation. *Journal of Financial Crime*, 29(1), 141-158. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2020-0246>

- Sri-Lestari, P., & Kurniawan, F. (2024). Analysis of the effectiveness of internal control systems on regional financial management in the North Maluku provincial government. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(11), 8641-8646. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i11-52>
- UNESCO. (2025). *La educación superior en América Latina y el Caribe: avances y retos; documentos de apoyo para la CRES+5*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000392578.locale=en>
- Valera, J., & Delgado, J. (2020). Control interno de la ejecución presupuestal en la gestión de salud. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1092-1110. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.140
- Velasquez-Moreira, J., Castillo-Rivas, J., Sosa-Arévalo, G., & Zamora-Mayorga, D. (2025). Eficiencia institucional y gasto público en la superior: Análisis de la UTEQ desde una perspectiva estratégica. *Revista Científica Ciencia y Método*, 3(3), 152-164. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/>