

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



Propuesta de procedimientos para mejorar el registro de los  
encargos en los órganos del servicio del exterior del Ministerio de  
Relaciones Exteriores. 2023

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA**

**Herlinda Marleni Muñoz Torre**

**ASESOR**

**Carmen Rosa Valdivia Arenas**

Lima, Perú

2024

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES DE LA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE  
SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ACTA N° 004-2024**

Hoy, a los 13 días del mes de mayo del año 2024 a las 14:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Universidad Católica Sedes Sapientiae; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

MUÑOZ TORRE HERLINDA MARLENI

Quien expuso la tesis:

Propuesta de procedimientos para mejorar el registro de los encargos en los órganos del servicio del exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2023

Ante el Jurado compuesto por los señores:


PRESIDENTE	Román Junior Balvin Azaña
SEGUNDO MIEMBRO	Grimaldo Querevalú Suárez
TERCER MIEMBRO	Carmen Rosa Valdivia Arenas

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de \_\_Probatus\_\_ con la calificación de \_16\_.

 Segundo Miembro	 Presidente	 Tercer Miembro
--	---	---

Estuvo presente como vedora del acto:

  
Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro  
Secretaria del Consejo de la  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales



Los Olivos, 13 de mayo del 2024

**Anexo 2**

**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, .18. de...Abril.. de 2024.

Señor(a),

Carmen Rosa Valdivia Arenas

Jefe del Departamento de Investigación/Coordinador Académico de Unidad de Posgrado

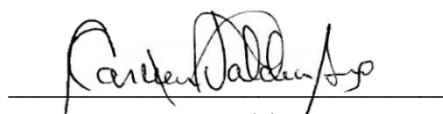
Facultad / Escuela de Postgrado UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis / informe académico/ trabajo de investigación/ trabajo de suficiencia profesional, bajo mi asesoría, con título: **Propuesta de procedimientos para mejorar el registro de los encargos en los órganos del servicio del exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2023**, presentado por **Herlinda Marleni Muñoz Torre** (2017102130 y 09738114) para optar el título profesional/grado académico de **Maestro en Administración Pública** ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 4%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Carmen Rosa Valdivia Arenas

DNI N°: 21796501

ORCID: 0000-0001-7891-904X

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales/Unidad Académica de la  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

### **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada al Ser Supremo, que me brinda la fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades de la vida. Asimismo, la dedico a mis padres, a mis hijos y a las amistades que aprecian y valoran mis logros que con mucho esfuerzo y dedicación voy sembrando y cosechando en esta larga trayectoria de mi vida.

### **Agradecimientos**

Agradezco a la universidad por su exigencia; y a mis asesores y amigos, por el apoyo y el tiempo que me brindaron para el desarrollo de mi tesis a fin de obtener el tan ansiado grado.

## RESUMEN

La presente investigación, titulada *Propuesta de procedimientos para mejorar el registro de los encargos en los órganos del servicio del exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023*, tuvo como objetivo principal determinar los procedimientos que deben proponerse para optimizar el registro de encargos en dichos órganos. Metodológicamente, se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo-propositivo. La población estuvo conformada por cuatro funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores y la muestra fue la misma cantidad seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por juicio. Fueron aplicadas una entrevista semiestructurada y una guía de análisis documental como instrumentos para la recolección de datos. Los resultados permitieron identificar deficiencias en los actuales procedimientos de registro, incluida la falta de clasificadores específicos, las diferencias en los tipos de cambio, el exceso de metas presupuestales, la falta de integración entre sistemas, la ausencia de manuales especializados y las limitaciones en la capacitación del personal. Sobre la base del análisis realizado, se concluyó que es necesario implementar mejoras sustanciales en los procedimientos, enfocadas en simplificar procesos, mejorar sistemas de registro, incrementar la capacitación del personal y establecer mecanismos de monitoreo y control. Esto no solo optimizaría los registros, sino que fortalecería la transparencia y la eficiencia en la gestión de recursos.

**Palabras clave:** Clasificadores presupuestales, registro de encargos, rendición de cuentas, transparencia fiscal.



## ABSTRACT

The main objective of this research entitled "Proposal for procedures to improve the registration of orders in the foreign service bodies of the Ministry of Foreign Affairs, 2023" was to determine the procedures that should be proposed to optimize the registration of orders in said bodies. Methodologically, a qualitative approach with a descriptive-propositive design was used. The population was made up of 4 Ministry workers and the sample was the same amount selected through non-probabilistic sampling by trial. A semi-structured interview and a documentary analysis guide were applied as instruments for data collection. The results allowed us to identify deficiencies in the current registration procedures, including the lack of specific classifiers, differences in exchange rates, excess budget goals, lack of integration between systems, absence of specialized manuals and limitations in staff training. Based on the analysis carried out, it was concluded that it is necessary to implement substantial improvements in procedures, focused on simplifying processes, improving registration systems, increasing staff training and establishing monitoring and control mechanisms. This would not only streamline records but also strengthen transparency and efficiency in resource management.

**Keywords:** Budget classifiers, registration of orders, accountability, fiscal transparency.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1 Problema general .....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.4.1 Objetivo general .....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	7
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	7
2.2 BASES TEÓRICAS .....	12
2.2.1 Rendición de cuentas públicas .....	12
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	20
2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.4.1 Hipótesis general .....	22
2.4.2 Hipótesis específicas.....	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	23
3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.1.1 Alcance de la investigación.....	24
3.2 VARIABLES .....	24

3.2.1 Definición conceptual de la variable .....	24
3.2.2 Definición operacional de las variables .....	25
3.3 LIMITACIONES.....	26
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	27
3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	27
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
4.1 RESEÑA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL PERÚ.....	28
4.1.1 Reseña histórica.....	29
4.1.2 Estructura orgánica .....	29
4.2 PROCESO QUE SIGUEN LOS OSE DE RR.EE. PARA RENDIR LOS GASTOS POR ENCARGO.....	34
4.2.1 Asignación presupuestal .....	34
4.2.2 Ejecución presupuestal .....	36
4.2.3 Rendición .....	40
4.3 PROPUESTA DE CAMBIO EN LA FORMA DE RENDIR LOS GASTOS POR ENCARGO DEL SERVICIO EXTERIOR DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL PERÚ .....	64
4.3.1 Asignación presupuestal .....	64
4.3.2 Ejecución presupuestal .....	66
4.3.3 Uso de sistema.....	66
4.3.4 Clasificadores .....	66
4.3.5 Proceso.....	67
4.4 CONDICIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE A EFECTOS DE PODER APLICAR EL MODELO PROPUESTO .....	68
4.4.1 Decisiones de los funcionarios.....	69
4.4.2 Personal del Área de Contabilidad .....	69
4.4.3 Normativa vigente .....	70

4.4.4 Condiciones logísticas con las que se puede contar .....	71
4.4.5 Inversión.....	72
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1 CONCLUSIONES.....	73
5.2 RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS .....	75
ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables.....	25
Tabla 2. Lista de oficinas desconcentradas en las regiones del Perú .....	31
Tabla 3. Principales sedes en los países internacionales .....	33
Tabla 4. Tabla de seguimiento del presupuesto trimestral .....	38
Tabla 5. Ejemplo de rendición en el 2020 .....	41
Tabla 6. Comparativo de gastos totales de RR.EE. a nivel de específica del gasto para los años 2020 al 2022 entre la ejecución presupuestal vs. información financiera .....	44
Tabla 7. Rendición en el estado de gestión en el gasto .....	46
Tabla 8. Rendición en el estado de gestión en el gasto entre los años 2020-2022 .....	57
Tabla 9. Actividades presupuestales de 2023 .....	58
Tabla 10. Nombres de las 69 metas.....	59
Tabla 11. Detalle de la meta 0006.....	61
Tabla 12. Monto faltante de la meta 0006 .....	61
Tabla 13. Continuación de los datos de la meta 0006 en la fase devengado y girado ....	62
Tabla 14. Segundo cambio estratégico .....	65
Tabla 15. Fragmento de la clasificación presupuestaria.....	67
Tabla 16. Propuesta para simplificar el proceso presupuestal .....	68
Tabla 17. Monto de inversión para implementación de la propuesta.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la estructura organizacional de RR.EE. ....	34
Figura 2. Financiamiento de gastos proyectados .....	39
Figura 3. Ejemplos de rendición real y automática .....	49
Figura 4. Ejemplos de errores comunes en el registro del sistema .....	50

## INTRODUCCIÓN

En la era actual de la globalización y de las relaciones internacionales, el correcto funcionamiento de los organismos gubernamentales encargados de las relaciones exteriores reviste una importancia crítica. En este contexto, el Ministerio de Relaciones Exteriores (RR.EE.) cumple un rol fundamental en la representación y la gestión de los intereses de un país en el ámbito internacional. Una de las tareas cruciales de este ministerio es el registro de los encargos, que implica un conjunto de responsabilidades y procedimientos para gestionar y documentar las comunicaciones y las tareas encomendadas a los órganos del servicio del exterior.

La presente tesis, titulada *Propuesta de procedimientos para mejorar el registro de los encargos en los órganos del servicio del exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2023*, se enmarca en la búsqueda de soluciones para optimizar el proceso de registro de encargos en este importante organismo gubernamental. La necesidad de esta investigación surge de la constatación de deficiencias en el registro de encargos, lo que puede afectar la eficiencia, la transparencia y la eficacia de la gestión de las relaciones exteriores del país.

Esta tesis se compone de cinco capítulos que abordan de manera sistemática la problemática y la propuesta de solución. En el Capítulo I, se expone el problema de investigación y se identifican las razones de la falta de un buen registro de encargos en los órganos del servicio del exterior de RR.EE. Luego, en el Capítulo II, se establece el marco teórico, en el cual se revisan las bases conceptuales y la literatura existente relacionada con el registro de encargos y su importancia en las relaciones exteriores. Además, en el Capítulo III, se describe la metodología utilizada para realizar la investigación, lo cual abarca la selección de la muestra, y las técnicas de recopilación y análisis de datos.

Posteriormente, el Capítulo IV constituye el núcleo de esta tesis. En este, se presentan los procedimientos propuestos para mejorar el registro de encargos en los órganos del servicio del exterior de RR.EE. Estos procedimientos se derivan de un análisis exhaustivo de la problemática y están diseñados para promover la transparencia, la eficiencia y la eficacia en este proceso crucial.

Finalmente, en el Capítulo V, se plantean las conclusiones y las recomendaciones resultantes de la investigación. En estas, se destaca la importancia de implementar los procedimientos propuestos y su impacto potencial en la mejora de la gestión de encargos

en RR.EE. Además, se incluye una bibliografía que respalda las bases teóricas de la tesis, así como anexos que proporcionan información adicional y documentos de apoyo.

En resumen, el presente trabajo busca contribuir a la optimización de la gestión de encargos en los órganos del servicio del exterior de RR.EE. Para ello, se reconoce su relevancia en el contexto de las relaciones internacionales y la necesidad de mejorar la eficiencia y la transparencia en este ámbito.

En este sentido, la presente propuesta selecciona y resume un marco teórico especializado y directamente relacionado con el problema. En estos términos, analiza comparativamente las medidas teóricamente ideales para el registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) de las rendiciones de encargo a fin de establecer carencias y deficiencias en el registro de las rendiciones que se realizan en el SIAF de RR.EE., así como los efectos y causas que lo originan.

Como es de suponer, es propósito de la siguiente propuesta es contribuir con los directivos y funcionarios del RR.EE. a fin de que adopten lineamientos de medidas internas como mecanismos de administración en la búsqueda de criterios básicos de eficiencia, eficacia, economía y legalidad en el registro de las rendiciones de cuentas en el SIAF.



## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En primer lugar, se considera el ámbito internacional. En el caso de Malasia, a pesar de los avances en la digitalización de la gestión de la Oficina de Migraciones, se han enfrentado desafíos significativos. Debido a la gestión deficiente de recursos y a la fragmentación de datos, la coordinación y el seguimiento de los encargos relacionados con la migración fueron gravemente afectados, ya que diversas entidades, como empresas de tecnología de la información (TI) y proveedores de servicios de inmigración, manejaban sus propias bases de datos de manera descoordinada y caótica.

Entonces, la seguridad y la privacidad de los datos de migración se convirtieron en una preocupación crucial. Asimismo, la falta de medidas de seguridad adecuadas puso en riesgo la información confidencial de los trabajadores extranjeros y de los empleadores, lo cual generó una alarma generalizada. Por ello, se volvió imperativo establecer protocolos de seguridad sólidos y cumplir estrictamente con las regulaciones de privacidad de datos para garantizar la protección de esta información sensible. Además, la coordinación insuficiente entre los órganos pertinentes y los proveedores de servicios de inmigración evidenció la necesidad de adoptar medidas urgentes durante ese período. Esta falta de coordinación no solo causó retrasos y errores, sino que generó una confusión generalizada en la comunicación, lo cual afectó negativamente el trabajo de las personas que debían realizar trámites en la oficina (Low, 2021).

Otro caso internacional es el de Bolivia. En este país, se realizó una auditoría especial a los fondos destinados a gastos de operación y representación establecidos durante el mandato de Esteban Dido Calla, ex embajador extraordinario y plenipotenciario de Bolivia, del 9 de julio de 2000 al 30 de septiembre de 2002. Se observaron una serie de deficiencias y problemas significativos en la gestión de estos recursos por parte de los órganos del servicio del exterior.

Entre las principales problemáticas identificadas se encontraron la falta de transparencia en el uso de los recursos, la ausencia de procedimientos claros y efectivos para el registro de encargos y gastos, y la falta de un seguimiento adecuado de las actividades de representación y funcionamiento durante el mencionado periodo. Estas deficiencias produjeron irregularidades en la gestión de los fondos, lo que generó inquietudes sobre la rendición de cuentas y la gestión eficiente de los recursos públicos. Esta realidad problemática pone de manifiesto la necesidad imperante de mejorar el

registro de los encargos en los órganos del servicio del exterior, pues la falta de claridad y de transparencia en la gestión de recursos comprometió la eficiencia y la integridad de estas instituciones (Condori y Sejas, 2022).

En el contexto nacional, en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), se ha identificado un desafío significativo en la gestión de otorgamiento de viáticos y gastos de transporte para las comisiones de servicio. Según datos recopilados en los últimos años, se observó que un promedio del 25% de los viáticos y los gastos de transporte no se registran adecuadamente en el sistema. Esta falta de registro adecuado ha promovido varias problemáticas como la pérdida de fondos públicos, la falta de transparencia en el uso de recursos, y una mayor dificultad en el seguimiento y el control de los gastos relacionados con comisiones de servicio. Además, en el momento, se identificaron casos de retrasos en el reembolso de gastos a los empleados y problemas en la conciliación de cuentas, lo que generó insatisfacción entre el personal e impactó negativamente en la eficiencia de las operaciones de la ONPE (Oscanoa, 2019).

También, se ha identificado una problemática significativa en la gestión de los encargos otorgados en el gobierno local de Lima. Según los registros del último año fiscal, se ha evidenciado que aproximadamente el 30% de los encargos otorgados no han sido debidamente registrados en el Sistema de Administración Financiera (SIAF). Esta falta de registro adecuado generó una serie de complicaciones para la administración financiera del gobierno local. Principalmente, la falta de transparencia en el uso de los recursos ha generado preocupaciones en la comunidad y entre los órganos de control. Además, la ausencia de un registro preciso dificulta el seguimiento y la fiscalización de los encargos, lo que a su vez dio lugar a retrasos en la rendición de cuentas y problemas en la conciliación de fondos (Martinez, 2022).

Adicionalmente, la ausencia de un procedimiento administrativo claro y un manual de registro SIAF ha contribuido a estas deficiencias. En estos términos, la falta de directrices y protocolos efectivos para el registro de encargos ha llevado a errores y omisiones en el proceso. Esto afectó negativamente la eficiencia y la transparencia de la gestión de recursos en el gobierno local (Martinez, 2022).

En el contexto local, en los Órganos del Servicio Exterior (OSE) de RR.EE., se ha podido observar deficiencias en los procedimientos de los registros de los encargos otorgados a los trabajadores. Esto se debió posiblemente a un deficiente clasificador de gastos, además de manifestarse en los servicios y locaciones que demanda un trabajador.

Así mismo, se conoce que estos no mantienen una cuenta presupuestal y patrimonial proporcional a su labor, a lo cual se suma un deficiente planeamiento. Esto se debe a que los objetivos y las metas no están de acuerdo con la asignación presupuestal. Por lo tanto, se afecta la rendición de cuentas, lo cual genera dificultades para atender las solicitudes y difundir la información adecuada en la rendición de cuentas hacia la población. Indudablemente, estos problemas se deben a una ejecución ineficiente de los ingresos y de los gastos, lo que produce desconfianza ante la entidad estatal.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

El problema general es el siguiente: ¿cuáles son los procedimientos que deben proponerse para mejorar el registro de encargos en los OSE de RR.EE.?

### **1.2.2 Problemas específicos**

Los problemas específicos son los que siguen:

- ¿Cuáles son las razones por las cuales no se realiza un buen registro de los encargos de los OSE de RR.EE??
- ¿Cuáles son los cambios que deben efectuarse en el registro de los encargos en los OSE de RR.EE??

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo, que consiste en una propuesta de procedimiento en el registro de encargos, se justifica, porque permitirá que RR.EE. logre un adecuado registro de las rendiciones por encargos en el SIAF y un proceso de transferencia. Como consecuencia, el registro contable mostrará una información confiable, transparente y oportuna, que facilite de manera eficiente la gestión en el manejo de los fondos que se transfieren al exterior.

Esta investigación pretende dar a conocer la importancia del registro correcto en el Sistema Integrado de Administración y la rendición de cuentas de los OSE. Con tales resultados, se podrá adoptar medidas correctivas que concluirán con una mejora en la gestión de RR.EE.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

El objetivo general consiste en determinar los procedimientos que deben proponerse para mejorar el registro de encargos en los OSE de RR.EE. (ver Anexo 1).

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los que siguen:

- Determinar las razones por las cuales no se realiza un buen registro de los encargos de los OSE de RR.EE.
- Determinar los cambios que deben efectuarse en el registro de los encargos en los OSE de RR.EE.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Se revisó la tesis de Callisaya y Ríos (2023), titulada *Auditoría de confiabilidad de los registros contables y estados financieros: Rubro gastos, partida 22210 viáticos al interior del país-Régimen complementario del Impuesto al Valor Agregado (RC-IVA) gestión 2011, en la escuela de gestión pública plurinacional*. El propósito de este estudio fue desarrollar la auditoría de confiabilidad de los informes contables y anuales en el ámbito de los gastos de viajes nacionales a través de un sistema. Metodológicamente, desarrolló un enfoque mixto acompañado de un nivel descriptivo. La muestra estuvo compuesta por cinco personas dentro de la gestión a quienes se le aplicó una entrevista y encuesta.

De acuerdo con los principales resultados, se logró conocer el inoportuno registro contable que existía en las reversiones de las partidas en los viáticos al interior del país. De igual manera, se evidenció un inadecuado cálculo en la planilla de los viáticos con respecto a la retención de acuerdo con el régimen. Sumado a ello, existió un exceso de pago en las retenciones. Los investigadores concluyeron que, desde la perspectiva del intervencionista, hubo deficiencias en la evaluación contable y de los informes anuales, particularmente en el ámbito de los gastos de viajes internos (Callisaya y Ríos, 2023).

Por otro lado, Sager et al. (2021) publicaron un artículo titulado “Responsabilidad de los servidores públicos”. El propósito principal de su estudio fue conocer la responsabilidad y la rendición de cuentas ante los encargos de los servidores públicos. Metodológicamente, se basó en un enfoque netamente cuantitativo, acompañado de un nivel descriptivo, y se fundamentó en una revisión literaria a través de un análisis documental.

De acuerdo con los resultados, se logró identificar diversos enfoques y dilemas relacionados con la rendición de cuentas de los servidores públicos. Una de las perspectivas es la de los agentes estables que indican seguir estrictamente la ley. Además, se reconoce que el Estado ha proporcionado la implementación adecuada para la rendición de cuentas por parte del servidor público; sin embargo, este no ha cumplido con su función. Se concluyó que la responsabilidad y la rendición de cuentas en los servidores públicos son complejas y multifacéticas, y no se limitan a la mera aplicación de las leyes y regulaciones. Además, se reconoce que, por parte de aquellos, la discreción en la

implementación de políticas públicas cumple un rol crucial en la definición de dichas políticas. Esto evidencia la necesidad de mayor claridad y orientación en la formación y práctica de los servidores públicos para asegurar una adecuada rendición de cuentas (Sager et al., 2021).

Por su parte, Moreno (2022) desarrolló una tesis titulada *Análisis presupuestario de la rendición de cuentas del GAD del cantón Santiago de Quero, provincia de Tungurahua, periodo 2019-2020*. El propósito de la investigación fue realizar un análisis presupuestario en relación con la rendición de cuentas en la provincia de Tungurahua. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo acompañado de un nivel descriptivo. Se consideró a cinco funcionarios, parte del control interno, a quienes se les aplicó un cuestionario.

Como parte de los resultados, se pudo determinar que se estableció un presupuesto inicial, así como reformas y un presupuesto codificado para la asignación de ingresos y gastos que los involucrados deberían presentar al momento de rendir cuentas. Sin embargo, muchos de ellos no cumplen con esta tarea en el período establecido por la persona encargada, lo que llevó a identificar cambios en el presupuesto y en el porcentaje que se les otorgó inicialmente. Como conclusión, se pudo cuantificar que la gestión presupuestaria realizada por la entidad es ineficiente, ya que el manejo de estos recursos no se ajusta de manera adecuada a la gestión que se debe realizar para optimizar los recursos (Moreno, 2022).

Además, León et al. (2021), en su investigación “La rendición de cuentas y responsabilidad social en los gobiernos centrales: Alianza del Pacífico”, se propusieron describir la información que el gobierno divulga en el marco de la rendición de cuentas y su responsabilidad social con los ciudadanos. Desde el punto de vista metodológico, se adoptó un enfoque cuantitativo acompañado de un nivel descriptivo, basado en un análisis documental a través de una guía para la revisión literaria que se sustentó en diversos estudios desarrollados en el contexto latinoamericano.

En sus resultados más destacados, se constató que el sector público no ha divulgado información relacionada con la rendición de cuentas de manera adecuada para los ciudadanos. Esto ha tenido un impacto negativo en la economía, ya que ha generado desconfianza entre los habitantes de los diferentes países latinoamericanos. Como conclusión, se pudo determinar que los gobiernos centrales no suelen divulgar información relacionada con categorías económicas, a pesar de que esta información es

esencial, ya que los ciudadanos asumen un papel regulador y promotor para otorgar confianza al gobierno actual. Sin embargo, el gobierno no ha desarrollado incentivos para fomentar este tipo de acciones, lo que se refleja en las observaciones de los organismos internacionales y afecta a las políticas públicas de cada país (León et al., 2021).

Seguidamente, Freire (2019), en *Aportes de la Modernización de la Gestión Pública a la Rendición de cuentas: Análisis del caso ecuatoriano 2007-2017*, describió el caso ecuatoriano. El propósito de su investigación fue contribuir a la modernización de la gestión pública en el contexto de la rendición de cuentas, para lo cual se centró en un análisis del caso ecuatoriano en un periodo de varios años. La metodología utilizada fue cuantitativa, acompañada de un enfoque descriptivo, basado en un análisis documental.

Los resultados del estudio de Freire (2019) revelaron un aumento en la desconfianza por parte de los ciudadanos hacia el gobierno actual, ya que este no ha reconocido ni ha proporcionado información sobre la distribución de los recursos públicos. Esto muestra que, en el caso de Ecuador, la modernización de la administración pública en general no ha mejorado las condiciones de rendición de cuentas pública. En consecuencia, se concluyó que no ha habido una mejora en la rendición de cuentas en los últimos años, lo que ha contribuido al aumento de la desconfianza en diversos sectores de la población. Esto ha generado un déficit en la rendición de cuentas que no ha sido abordado en la agenda política pública en los últimos años del gobierno ecuatoriano.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

En el contexto nacional, Oscanoa (2019), en la tesis *Desarrollo de un sistema web para mejorar la gestión de otorgamiento de viáticos y gastos de transporte en comisiones de servicio para la oficina nacional de procesos electorales*, propuso el desarrollo de un sistema web con el fin de mejorar la gestión de otorgamiento de viáticos y el gasto de transportes en una entidad pública. Desde el punto de vista metodológico, el investigador utilizó un enfoque cuantitativo acompañado de un nivel propositivo. En el estudio, participaron 15 personas, a quienes se aplicó una lista de cotejo para conocer su perspectiva sobre el desarrollo del sistema web.

Los resultados más relevantes revelaron que se logró diseñar el sistema web mediante un análisis previo, lo que permitió identificar las deficiencias en la gestión de otorgamiento de viáticos y gastos de transporte para las personas que realizan comisiones fuera de la oficina. Posteriormente, se realizaron evaluaciones finales con múltiples pruebas para mejorar el sistema. En conclusión, el presente proyecto ha desarrollado un

sistema web que cumple con los lineamientos necesarios para abordar la problemática existente, para lo cual ha proporcionado una herramienta de apoyo a los responsables de cada unidad para ejecutar un trabajo eficiente y evitar demoras o errores (Oscanoa, 2019).

Seguidamente, Chayan y Díaz (2020) realizaron una investigación titulada “Propuesta de un Sistema de Información para la Ejecución de Encargos de Inspección de una Entidad Pública”. (Perú) El objetivo fue elaborar una propuesta de sistema de información para la ejecución de órdenes durante las investigaciones realizadas por organismos estatales. Por lo tanto, la metodología empleada fue de naturaleza cuantitativa, acompañada de un enfoque descriptivo y propositivo. La muestra incluyó a 10 personas a las que se les administró un cuestionario. Los resultados del estudio revelaron deficiencias en los servicios estatales destinados a proporcionar información sobre la rendición de cuentas, lo que ha generado desconfianza en la población. Como resultado, se esperaba que la propuesta contribuyera a reducir en un 20% el tiempo de atención en los encargos de inspección, tomando en consideración la información proporcionada por las personas encuestadas. Este sistema pasó por dos fases, primero un análisis para la organización y el proceso de la aplicación de los trabajos, seguido del diseño de la propuesta tecnológica. En conclusión, se logró desarrollar una propuesta tecnológica que proporciona información precisa durante la ejecución de los encargos, ofreciendo detalles tanto a la ciudadanía como a los trabajadores interesados que laboran en el área pertinente para el desarrollo de estas tareas.

Además, Palma (2021) planteó la tesis “Control interno y rendición de encargos internos en la Municipalidad distrital de Pisac, Cusco, 2021”. El propósito de la investigación fue mejorar el control interno en la rendición de encargos en una municipalidad. Por lo tanto, la metodología empleada fue cuantitativa, con un enfoque correlacional, en el que se incluyó una muestra de 37 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario. Como resultado, el 54% de los encuestados estaba constantemente consciente del control interno y el 45% mostró un alto nivel de trabajo interno. La relación entre las dos variables tuvo un índice alto de 0,668, lo que indica un coeficiente significativo. En conclusión, se encontró que el control interno está estrechamente relacionado con el desempeño de los asuntos internos de la administración pública local. Esto significa que algunos empleados tienen amplios conocimientos y una supervisión adecuada a la hora de realizar las tareas.



Consecutivamente, Martínez (2022) desarrolló la tesis titulada *Establecer el procedimiento administrativo y el manual de registro SIAF de los encargos otorgados en un gobierno local, 2022*. Su propósito fue desarrollar un procedimiento administrativo para el registro en el SIAF en relación con los encargos otorgados. Desde el punto de vista metodológico, se aplicó un enfoque cualitativo con un nivel descriptivo, en el cual se entrevistaron a cinco personas.

Los resultados principales de las entrevistas indicaron que los encargos otorgados en la modalidad de gasto público carecían de sentido, debido a la falta de información pertinente para esta modalidad. Esto generó dificultades para que el gobierno local comprendiera y aplicara adecuadamente dicho procedimiento. Además, los entrevistados señalaron que no existía una guía informativa para realizar este proceso, lo que creó un vacío de conocimiento. El investigador también destacó que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) no había desarrollado ni publicado esta modalidad de gasto, que implica la transferencia de fondos a otra institución para la ejecución de obras o mantenimientos. En conclusión, gracias a los esfuerzos de las personas entrevistadas, se pudo establecer una propuesta de procedimiento administrativo para el registro en el SIAF en relación con los encargos otorgados (Martínez, 2022).

Finalmente, Coaquira (2021), en su estudio titulado *La auditoría de cumplimiento ejercida por el órgano de control institucional y su influencia en la rendición de los encargos internos de la Municipalidad Provincial de San Román, 2016-2018*, se propuso analizar la influencia de la auditoría de cumplimiento realizada por el OCI en la rendición de encargos internos. Para realizar este estudio, el investigador empleó un enfoque cuantitativo acompañado de un análisis descriptivo. Asimismo, la muestra consistió en seis personas a las que se les administró un cuestionario.

Los resultados de la investigación de Coaquira (2021) revelaron que, en el año 2016, el 75,32% de los encuestados presentó la rendición de encargos de manera extemporánea. De manera similar, en el 2017, el 77,6% de los encuestados también presentó la rendición de manera extemporánea, y en el 2018, el 75,59% lo hizo del mismo modo. Esto indica que la mayoría de los funcionarios no realizan una rendición adecuada de los gastos relacionados con los encargos internos, a pesar de los presupuestos asignados para estos fines. Como conclusión, se encontró que los funcionarios y servidores de la municipalidad no facilitan el acceso a la información ni organizan

capacitaciones para proporcionarla de manera correcta. Esto se traduce en la falta de un patrón en los informes y en una observación inadecuada de estos.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

La variable de esta investigación es el “registro de encargos”. Esta no es una variable teórica propiamente dicha; por lo tanto, no está teorizada. Sin embargo, dado que se trata de un tema de gestión pública, esta se encuentra tipificada en las normas legales. Estas se han utilizado para entender el comportamiento de esta variable. Asimismo, la variable de registro se encuentra incluida en la rendición de gastos, por lo cual se define esta última.

### **2.2.1 Rendición de cuentas públicas**

Según Bendaoud (2019), la rendición de cuentas es un principio fundamental que implica la responsabilidad y la transparencia en la gestión y en la toma de decisiones. En aquella, los individuos, las organizaciones o las instituciones deben presentar informes detallados sobre cómo se han utilizado los recursos, qué resultados se han obtenido y cómo se han cumplido los objetivos establecidos.

La rendición de cuentas es un proceso fundamental que implica informar de manera transparente y detallada sobre el uso de los recursos públicos. Esto implica la presentación de informes financieros y presupuestarios, la auditoría de las cuentas gubernamentales y la explicación de cómo se han utilizado los fondos para alcanzar los objetivos establecidos. Asimismo, la rendición de cuentas es esencial para la transparencia, la confianza pública y la supervisión de las autoridades y ciudadanos sobre la gestión financiera del gobierno (Alade et al., 2020). Sus indicadores son los siguientes:

- **Cumplimiento de metas:** Es un concepto clave en la gestión y planificación estratégica que se refiere a la capacidad de una organización, ya sea gubernamental, empresarial o sin fines de lucro, para alcanzar los objetivos y los resultados específicos que se han establecido previamente. Estas metas suelen ser declaraciones cuantificables y medibles que representan logros deseados en un período determinado (Liu et al., 2019).
- **Objetivos programados:** Son metas o logros específicos que una organización planifica y establece como parte de su estrategia o planificación operativa. Estos suelen estar vinculados con la misión y la visión de la organización, y se diseñan para guiar y dirigir sus actividades y recursos hacia la consecución de resultados deseados (de Almeida y Marques, 2021).

Una parte importante de la rendición de cuentas es el registro correcto de la información que se entrega a la autoridad y que permite tomar decisiones adecuadas cuando estas son entregadas con fidelidad.

#### **2.2.1.1 Registro de encargos-sector público**

El registro de encargos es un proceso clave que documenta la distribución de responsabilidades y recursos dentro de una organización, con lo cual facilita el control, el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de tareas asignadas (Hamour et al., 2021). En el ámbito empresarial, aquel puede relacionarse con la asignación de proyectos a equipos de trabajo específicos, en la cual se detalla quién será el líder del proyecto y cuáles serán las responsabilidades de cada miembro del equipo. Esto facilita la gestión de proyectos y la coordinación entre los miembros, y asegura un enfoque claro y una asignación efectiva de recursos (Reijers, 2021).

En el contexto gubernamental, el registro de encargos puede incluir, por ejemplo, la asignación de proyectos a diferentes departamentos o la designación de funcionarios responsables de la ejecución de políticas específicas. Esta práctica es fundamental para garantizar la eficiencia en la administración de recursos públicos y asegurar que las tareas y responsabilidades se distribuyan de manera equitativa y coherente con los objetivos organizacionales (Casanova et al., 2021).

Existen algunos aspectos resaltantes en relación con los registros. Estos se detallan a continuación.

***Importancia del registro de encargos.*** La importancia del registro de órdenes en las instituciones públicas radica en su capacidad para promover la rendición de cuentas, la transparencia y la eficiencia en la gestión de los recursos. En este sentido, la asignación y gestión de los recursos financieros y humanos en la esfera pública son esenciales para lograr sus objetivos y los deberes del estado. Entonces, el registro de encargos desempeña un papel crucial al proporcionar un mecanismo claro y documentado para definir quién es responsable de qué tarea o proyecto (Barnes et al., 2021).

Además, el registro de encargos facilita el seguimiento y la evaluación del progreso en la ejecución de proyectos y programas. Al documentar quién es responsable de cada tarea, se puede realizar un monitoreo efectivo para asegurar que se cumplan los plazos, se alcancen los objetivos y se gestionen adecuadamente los recursos. Esto contribuye a la rendición de cuentas tanto internamente, dentro de la entidad

gubernamental, como externamente, ante el público y los órganos de control (Green y Loualiche, 2021).

***Teorías relacionadas con el registro.*** A continuación, se exponen las teorías vinculadas con el registro.

*Teoría de la administración pública de Taylor.* El registro de encargos en las entidades del gobierno encuentra su fundamento en la teoría de la administración pública de Taylor, desarrollada por Frederick W. Taylor a principios del siglo XX. Esta teoría, también conocida como la “administración científica”, se basa en la idea fundamental de que la eficiencia y la productividad pueden mejorarse significativamente mediante una planificación y gestión científica de las tareas y responsabilidades. Uno de los principios clave de su argumentación es que, al dividir las tareas en pasos simples y asignar a cada trabajador una tarea específica, se puede lograr una mayor eficiencia en la producción. Esta idea se traduce directamente en el concepto del registro de encargos en el gobierno (Christensen, 2019).

En el contexto gubernamental, el registro de encargos implica la división y la asignación específica de tareas y responsabilidades a funcionarios y empleados de acuerdo con sus habilidades y capacidades. Taylor sostuvo que esta división del trabajo debería ser planificada científicamente para asegurar que cada individuo se concentre en tareas específicas y evite la duplicación de esfuerzos. Además, promovía la idea de la supervisión funcional, según la cual los supervisores debían monitorear y guiar de cerca el trabajo de los empleados para garantizar que se cumplan los estándares de eficiencia. Esto facilita esta supervisión al documentar claramente quién es responsable de cada tarea, lo que permite una mayor claridad y responsabilidad en la ejecución de las actividades gubernamentales. Otro principio importante es la gestión basada en hechos y datos. Esto implica tomar decisiones basadas en información concreta y medible (Bertelli y Riccucci, 2022).

*Teoría de la organización racional del trabajo por Fayol.* El registro de encargos en las entidades del gobierno encuentra su fundamento en la teoría de la organización racional del trabajo, propuesta por Henri Fayol, un destacado teórico de la administración en el siglo XX. Fayol identificó varios principios de gestión que son relevantes para la asignación y supervisión de tareas, y que respaldan la necesidad de realizar un registro formal de encargos en las organizaciones gubernamentales (Hatchuel y Segrestin, 2019).

Uno de los principios clave es la división del trabajo. Al respecto, Fayol argumentó que dividir las tareas en unidades más pequeñas y asignarlas a individuos o departamentos especializados mejora la eficiencia. Esto se alinea directamente con el concepto del registro de encargos, según el cual las responsabilidades se desglosan y se asignan específicamente a funcionarios gubernamentales de acuerdo con sus competencias y áreas de especialización. Además, el teórico enfatizó la importancia de la autoridad y la responsabilidad claramente definidas. Esto significa que cada empleado debe conocer sus responsabilidades y tener la autoridad necesaria para cumplirlas (Hatchuel y Segrestin, 2019).

Otro principio relevante es la unidad de mando, que establece que cada empleado debe recibir órdenes y direcciones de un solo superior. El registro facilita esta unidad de mando al definir claramente quién es el supervisor o responsable de cada tarea, lo que evita confusiones y conflictos en la toma de decisiones y la asignación de tareas. También, se promueve la idea de la disciplina como un principio de gestión. Esto implica que los empleados deben cumplir con las reglas y procedimientos establecidos por la organización. De ese modo, se ayuda a mantener la disciplina al proporcionar un registro formal de las responsabilidades asignadas, lo que fomenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos gubernamentales (Valeri, 2021).

*Modelo de liderazgo situacional, por Hersey y Blanchard.* El registro de encargos en las entidades del gobierno se fundamenta en el modelo de liderazgo situacional propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Este se centra en la adaptación del liderazgo según las necesidades y el nivel de madurez de los seguidores, lo que tiene implicaciones directas en la asignación y la supervisión de tareas en el ámbito gubernamental. En el contexto del modelo, el registro se vuelve esencial para asignar tareas y responsabilidades de acuerdo con el nivel de competencia y compromiso de los funcionarios gubernamentales. El modelo sostiene que los líderes deben evaluar la capacidad y la disposición de los seguidores antes de asignar tareas específicas. En este sentido, el registro de encargos facilita la adaptación de las asignaciones a la situación particular de cada individuo o equipo, lo que garantiza que las tareas se asignen de manera adecuada y efectiva (Manyuchi y Sukdeo, 2021).

El modelo de liderazgo situacional también enfatiza la importancia de la supervisión y el apoyo por parte de los líderes. Estos deben estar dispuestos a brindar orientación y respaldo a los seguidores según la situación específica. El modelo

proporciona una base documentada para esta supervisión al detallar quién es responsable de cada tarea y cuál es su nivel de competencia. Esto permite que los líderes adapten su estilo de liderazgo y brinden el apoyo necesario de manera oportuna. Además, el modelo destaca la necesidad de una comunicación efectiva entre líderes y seguidores, y facilita esta comunicación, pues proporciona una referencia clara y compartida sobre quién está a cargo de cada tarea. Esto reduce la posibilidad de malentendidos y asegura que todos logren un entendimiento común de las responsabilidades asignadas (Arisman y Prihatin, 2021).

Por otro lado, la evaluación de la variable registro de encargos en el contexto nacional está respaldada por diversos órganos. Especialmente, el MEF realiza una ejecución presupuestaria a través de módulos y otorga clasificadores de los servicios que otorga el Estado para cubrir los gastos de los trabajadores a través de lineamientos de elaboración. Estos son presentados a través de una información financiera y presupuestaria de acuerdo con la entidad pública y organizativa. Por lo tanto, en la presente investigación, se evaluó el registro de encargos a través de lo dictaminado por el MEF (2016). Esto supuso demostrar siete dimensiones extensivas para un registro adecuado de los gastos realizados por los trabajadores.

***Dimensiones de los registros.*** Para el desarrollo del trabajo se ha considerado algunos elementos que es necesario explicar.

***Clasificador de gastos.*** Es un sistema o conjunto de códigos y categorías que se utiliza para organizar y agrupar los diferentes tipos de gastos realizados por una entidad gubernamental. Estos códigos permiten la identificación y el seguimiento de los gastos en categorías específicas, lo que facilita la elaboración de informes financieros, la planificación presupuestaria y el control de los recursos públicos. Específicamente, el clasificador de gastos se utiliza para categorizar y desglosar los gastos en función de su naturaleza, propósito y destino, lo que proporciona una visión detallada de cómo se utilizan los fondos públicos (Chirinos, 2023). Sus indicadores son los que se exponen a continuación:

- **Servicios básicos:** Se refieren a los servicios esenciales que una entidad gubernamental proporciona a sus ciudadanos como el suministro de energía eléctrica, agua potable, saneamiento, transporte público y atención médica básica. Estos servicios son cruciales para la calidad de vida y el bienestar de la

población, y requieren una gestión financiera y contable eficiente (Gonzales, 2022).

- **Comunicaciones:** Se relacionan con los gastos asociados con la transmisión de información y la conectividad de la entidad gubernamental. Esto incluye los costos de telecomunicaciones, servicios postales y otros relacionados con la comunicación interna y externa (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).
- **Publicidad y difusión:** Representan los costos asociados con las campañas de información y promoción del gobierno. Esto incluye la publicación de anuncios, campañas de concientización pública y otros esfuerzos para informar a la comunidad sobre los servicios y programas gubernamentales (MEF, 2023).
- **Locación de servicio:** Se refiere al arrendamiento o alquiler de instalaciones o bienes para la prestación de servicios públicos. Esto podría incluir la locación de oficinas, centros de salud, vehículos u otros activos utilizados en la entrega de servicios gubernamentales (MEF, 2023).
- **Servicio de energía eléctrica:** Comprende el suministro de electricidad utilizado por la entidad gubernamental para iluminación, operación de equipos, instalaciones públicas y otros fines. La contabilidad se encarga de registrar los costos asociados con este servicio y asegurarse de su adecuada gestión (Almache et al., 2020).
- **Servicio de agua y desagüe:** Abarca el suministro de agua potable para consumo humano y el manejo adecuado de las aguas residuales. La contabilidad se encarga de registrar los ingresos y gastos relacionados con la prestación de este servicio esencial (MEF, 2023).
- **Servicio de suministro de gas:** Se refiere a la distribución de gas natural o propano para calefacción, cocina, generación de energía u otros usos. La contabilidad debe gestionar los costos asociados y asegurar la transparencia en su utilización (Reinoso y Pincay, 2020).
- **Servicio de telefonía móvil:** Abarca los costos relacionados con la telefonía móvil utilizada por la entidad gubernamental para la comunicación interna y externa. La contabilidad se encarga de registrar estos gastos y supervisar su uso eficiente (Almache et al., 2020).
- **Servicio de Internet:** Se refiere a los costos asociados con el acceso a la red global de información. Esto incluye la conectividad de la entidad

gubernamental y puede abarcar la provisión de servicios de Internet a la comunidad (Almache et al., 2020).

- Servicio de alquiler de bienes e inmuebles: Se registra los gastos relacionados con el alquiler de bienes muebles o inmuebles utilizados por la entidad gubernamental para sus operaciones. Esto puede incluir oficinas, vehículos, maquinaria u otros activos arrendados (Reinoso y Pincay, 2020).
- Cargos bancarios: Se refieren a las comisiones o tarifas que los bancos cobran por los servicios financieros proporcionados a la entidad gubernamental como el mantenimiento de cuentas, transferencias, servicios de custodia, entre otros (MEF, 2023).
- Seguros de vehículo, personal e inmueble: Se registra los pagos de primas de seguros para proteger contra riesgos relacionados con vehículos, personal y bienes inmuebles de la entidad gubernamental. Esto puede incluir seguros de accidentes, responsabilidad civil, incendios, entre otros (Sunat, 2019).
- Servicios diversos: Son una categoría que abarca una amplia variedad de servicios que no se agrupan en las categorías anteriores. Pueden incluir servicios de consultoría, reparaciones y mantenimiento, y otros gastos no específicamente clasificados en otras categorías (MEF, 2023).

*Cuentas contables.* Son registros específicos en los que se asientan las transacciones financieras y económicas de una entidad gubernamental. Estas cuentas son parte integral del sistema contable y se organizan en un plan de cuentas que sigue principios y normativas contables establecidas. Cada cuenta contable tiene un nombre y un número que la identifica de manera única. Las cuentas contables permiten llevar un registro preciso de los activos, pasivos, ingresos y gastos de la entidad, lo que facilita la elaboración de estados financieros y la toma de decisiones financieras (MEF, 2019). Sus indicadores son los siguientes:

- Cuentas presupuestales: Son una categoría fundamental que se utiliza para registrar las transacciones financieras y económicas relacionadas con el presupuesto de una entidad gubernamental. Estas cuentas se centran en el seguimiento de los ingresos y gastos que están directamente vinculados con el presupuesto gubernamental aprobado para un período fiscal específico (MEF, 2019).



- Cuentas patrimoniales: Estas cuentas se utilizan para reflejar la situación financiera y patrimonial de la entidad gubernamental en un momento dado. En lugar de enfocarse en el flujo de fondos relacionado con el presupuesto, las cuentas patrimoniales se centran en registrar los activos, los pasivos y el patrimonio neto de la entidad en ese instante (MEF, 2019).

*Planeamiento.* El proceso de establecer objetivos, metas y políticas financieras para una entidad gubernamental en un período determinado. Esto incluye la elaboración de un presupuesto, que es un plan detallado de ingresos y gastos para un ejercicio fiscal. El planeamiento también implica la asignación de recursos financieros a programas y proyectos específicos de acuerdo con las prioridades gubernamentales. El objetivo es garantizar la asignación eficiente y efectiva de los recursos públicos para cumplir con los compromisos y responsabilidades del gobierno (Campaña, 2023). Sus indicadores son los que siguen:

- Objetivos: Son declaraciones claras y específicas de los resultados o logros que una entidad o individuo busca alcanzar en un período determinado. Proporcionan una dirección y un propósito para las acciones y decisiones, y suelen ser medibles y alcanzables (Johnsen, 2022).
- Metas: Son metas específicas y cuantificables que se establecen para alcanzar los objetivos. Mientras que los objetivos son más generales, las metas son pasos concretos y medibles que ayudan a cumplir esos objetivos (Fuertes et al., 2020).
- Demanda de gastos: Se refiere a las solicitudes y necesidades de financiamiento que una entidad o departamento gubernamental presenta para llevar a cabo sus actividades y programas, esta demanda puede incluir los recursos necesarios para pagar salarios, comprar suministros, mantener infraestructuras, implementar proyectos, entre otros (Nasri et al., 2022).
- Asignación presupuestal: Se refiere a la asignación o distribución de recursos financieros aprobados en el presupuesto gubernamental para cumplir con los objetivos y metas establecidos. Esta asignación se realiza de acuerdo con las prioridades y necesidades de la entidad gubernamental y suele estar sujeta a restricciones y límites presupuestarios (Kabeyi, 2019).

*Proceso.* Es el conjunto de actividades y procedimientos que se realizan para registrar, controlar y reportar las transacciones financieras y económicas de una entidad gubernamental. Este proceso involucra la identificación y el registro de transacciones, la

elaboración de informes financieros, la auditoría, la planificación presupuestaria y la rendición de cuentas. Es esencial que este proceso se realice de manera sistemática y de acuerdo con las normativas contables y legales aplicables (Wu y Liu, 2021). Involucra los siguientes elementos:

- **Certificación presupuestal:** Es un proceso administrativo y financiero que se ejecuta en el ámbito gubernamental y en algunas organizaciones para garantizar que los gastos planeados se ajusten al presupuesto autorizado. En este proceso, se verifica que existan los recursos necesarios y la autorización correspondiente para comprometer fondos en un gasto específico (Rahm y Thelander, 2021).
- **Compromiso:** Es una etapa fundamental en el ciclo del gasto público y se refiere al momento en que una entidad gubernamental o una organización formalmente se compromete a realizar un gasto futuro. Durante esta fase, se reserva una parte del presupuesto para cubrir un gasto planificado, pero aún no se ha producido la entrega de bienes o servicios ni se ha realizado el pago (Wu y Liu, 2021).
- **Devengado:** Es el proceso contable mediante el cual se reconocen los gastos o ingresos en el momento en que se incurre en ellos, independientemente de cuándo se realice el pago efectivo (Aswar, 2020).
- **Pago:** Es la etapa final en el proceso del gasto público o en cualquier transacción comercial. En este punto, se realiza la entrega de fondos o recursos financieros a la parte beneficiaria como contraprestación por bienes entregados o servicios prestados. El pago representa el desembolso efectivo de dinero y cierra el ciclo de una transacción (Aswar, 2020).
- **Rendición:** Se refiere al proceso de proporcionar cuentas claras y detalladas de las actividades financieras y el uso de los recursos. Involucra la presentación de informes financieros, auditorías, o la explicación de cómo se han administrado los fondos o recursos (Chaves y Gallego, 2020).

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

A continuación, se definen los términos empleados en la investigación.

- **Asignación presupuestaria:** Se refiere a la cantidad de recursos financieros asignados o reservados para un propósito específico dentro de un presupuesto. Puede aplicarse tanto en el ámbito gubernamental como en el empresarial. Esta

asignación establece cuánto dinero se destinará a un proyecto, programa o actividad en particular, y se realiza como parte del proceso de planificación presupuestaria (Alade et al., 2020).

- **Compromiso:** Se refiere a la acción de reservar o comprometer fondos para un gasto o pago futuro, aunque aún no se haya realizado la transacción. Por ejemplo, cuando se firma un contrato para comprar bienes o servicios, se genera un compromiso financiero que requerirá un desembolso de fondos en el futuro, incluso si la transacción aún no se ha completado (Alade et al., 2020).
- **Desembolso de fondos:** Se refiere al acto de pagar o transferir dinero de una cuenta o fuente de financiamiento a otra. Por lo general, implica la entrega de fondos en efectivo o su equivalente electrónico como parte de una transacción o pago por bienes, servicios, deudas u otras obligaciones financieras (Bostan et al., 2022).
- **Donaciones:** Son transferencias voluntarias de dinero, bienes o servicios de una entidad o individuo a otra entidad sin esperar una contraprestación económica directa. Pueden realizarse con fines benéficos, humanitarios, caritativos o filantrópicos, y se utilizan comúnmente para apoyar a organizaciones sin fines de lucro, proyectos sociales, causas benéficas y actividades de interés público (Alade et al., 2020).
- **Entidades gubernamentales:** Son organismos, agencias o instituciones que forman parte del gobierno de un país o jurisdicción. Estas entidades tienen la responsabilidad de administrar y ejecutar políticas públicas, brindar servicios a la población, y cumplir con las funciones gubernamentales en diversos sectores como la educación, la salud, la seguridad, la infraestructura y muchos otros (Bostan et al., 2022).
- **Normativas contables:** Se refieren a las reglas, regulaciones y principios establecidos por las autoridades competentes o entidades reguladoras para guiar y estandarizar la contabilidad y la presentación de informes financieros en una jurisdicción determinada. Estas normativas definen cómo deben registrarse, medirse y revelarse los datos financieros en los informes contables, con lo cual aseguran la transparencia y la comparabilidad de la información financiera (Dissanayake et al., 2021).

- **Planificación:** Es el proceso de establecer metas, objetivos y estrategias para alcanzar un resultado deseado en el futuro. Implica la identificación de acciones necesarias, la asignación de recursos y la definición de pasos específicos a seguir para lograr un objetivo. La planificación es fundamental en la toma de decisiones y la gestión, tanto en el ámbito gubernamental como en el empresarial (Bostan et al., 2022).
- **Tasas:** Son cargos o tarifas que se aplican a bienes, servicios o transacciones financieras. Pueden variar según el tipo de actividad o servicio al que se apliquen y pueden ser impuestos por entidades gubernamentales, organizaciones comerciales o proveedores de servicios. Las tasas se utilizan para recaudar ingresos y financiar actividades o servicios específicos como impuestos sobre la propiedad, tasas de interés bancarias o tarifas de servicios públicos (Alade et al., 2020).

## **2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Hipótesis general**

La hipótesis general es la siguiente: los procedimientos que deben proponerse para mejorar el registro de encargos en los OSE de RR.EE. se vinculan con los clasificadores y el proceso de los datos provenientes del exterior.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

Las hipótesis específicas son las que siguen:

- Las razones por las cuales no se realiza un buen registro de los encargos de los OSE de RR.EE. son la falta de clasificadores específicos, la diferencia de tipo de cambio y el desconocimiento de los procedimientos idóneos que deben aplicarse en estos casos.
- Los cambios que deben efectuarse en el registro de los encargos en los OSE de RR.EE. son los siguientes: adicionar clasificadores específicos y establecer los procedimientos en forma escrita como una guía.

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

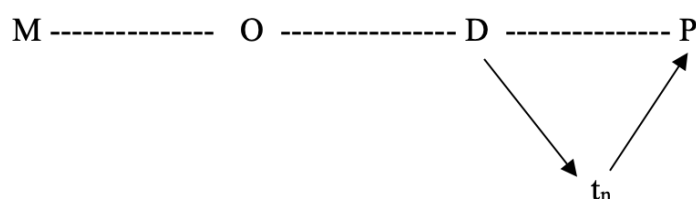
En este capítulo, se explica la forma en que se han recogido los datos para la investigación y también el proceso que se ha seguido para analizar los resultados. También, se señala el tipo de investigación que se ha adoptado.

#### 3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es práctica, debido a que se analiza un caso que ocurre en el normal desarrollo de la gestión pública. Específicamente, se orienta a analizar algunas variables, para lo cual adopta la modalidad de un trabajo descriptivo y emplea datos reales. El caso que se analiza es la rendición de cuentas de los OSE por parte del gobierno peruano.

En cuanto al diseño, este es no experimental de corte transversal, que específicamente implica la revisión de los registros existentes de rendiciones de cuentas de RR.EE., específicamente de un año en particular. Se trata de analizar los datos tal y como fueron archivados, sin cambiar ninguna variable, para mantener la autenticidad del funcionamiento cotidiano de los servicios exteriores y así proponer mejoras basadas en la realidad operativa observada.

Debe considerarse que es un estudio propositivo que cuenta con variables categóricas. Por tanto, no se emplea un método de análisis cuantitativo sino cualitativo. El gráfico que le corresponde al diseño seleccionado es el siguiente:



Donde:

- M: Muestra
- O: Información recolectada
- D: Diagnóstico
- $t_n$ : Fundamentación teórica
- P: Propuesta de intervención

### **3.1.1 Alcance de la investigación**

El nivel del estudio es descriptivo-propositivo, dado que combina dos aspectos fundamentales en el proceso de investigación. En primer lugar, es de nivel descriptivo, porque documenta de cerca los procedimientos actuales de registro de encargos en los OSE compilando datos precisos y sistemáticos. Por otro lado, es de nivel propositivo, porque se centra en formular propuestas prácticas y estrategias de mejora con el fin de perfeccionar y resolver las deficiencias encontradas en los procesos de registro existentes. Además, este nivel no se limita a exponer los hallazgos, sino que tiene como objetivo proponer acciones o medidas que puedan contribuir a la mejora o resolución de la problemática identificada (Sánchez et al., 2018).

## **3.2 VARIABLES**

### **3.2.1 Definición conceptual de la variable**

*Variable: registro de encargos.* Es un sistema o proceso utilizado para documentar y llevar un registro detallado de las tareas, responsabilidades o encargos asignados a individuos o entidades dentro de una organización. Este registro suele incluir información relevante como la naturaleza del encargo, la fecha de asignación, el responsable designado, los plazos de entrega, los recursos necesarios y cualquier otro detalle importante relacionado con la ejecución y seguimiento de la tarea encomendada (Martinez, 2022).

### 3.2.2 Definición operacional de las variables

En la Tabla 1, se expone la matriz de operacionalización de las variables.

Tabla 1  
Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Subvariables o dimensiones	Indicadores	Escala de variables	Fuente de datos	Instrumento para el recojo de datos
Registro de encargos	Clasificador de gastos	Información registrada sobre Servicios básicos, comunicaciones, publicidad y difusión	Nominal	Fuentes primarias y secundarias	Guía de entrevista Guía documental
		Información registrada sobre Locación de servicio			
		Información registrada sobre Servicio de energía eléctrica			
		Información registrada sobre Servicio de agua y desagüe			
		Información registrada sobre Servicio de suministro de gas			
		Información registrada sobre Servicio de telefonía móvil			
		Información registrada sobre Servicio de Internet			
		Información registrada sobre Servicio de alquiler de bienes e inmuebles			
		Información registrada sobre Cargos bancarios			
		Información registrada sobre Seguros de vehículo, personal e inmueble			
		Información registrada sobre Servicios diversos			
		Cuentas contables			
Planeamiento	Metas				
	Demanda de gastos Asignación presupuestal				
Rendición	Cumplimiento de metas Objetivos programados Certificación presupuestal				
	Proceso	Compromiso Devengado Pago			
		Rendición			
Contabilidad	Ejecución de ingresos Ejecución de gastos				

### **3.3 LIMITACIONES**

Durante el desarrollo de la tesis, se han presentado algunas dificultades. La primera es que no es fácil el acceso a información que se puede considerar sensible o confidencial, relacionada con los encargos y procedimientos internos de los OSE. Esta restricción en el acceso a datos críticos dificultó un poco la recopilación de información completa y precisa para fundamentar las propuestas de mejora.

Otra limitación significativa fue la referida a los pasos posteriores como resultado de la aplicación de la propuesta planteada en la tesis. Esta podría ser la resistencia al cambio por parte del personal de los OSE. En precisión, la implementación de nuevos procedimientos y la modificación de prácticas establecidas pueden encontrarse con la oposición de los empleados, lo que podría obstaculizar la adopción exitosa de las propuestas sugeridas.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En esta investigación, la población se refiere a un grupo específico de individuos o entidades que poseen características definidas y pertinentes para el análisis, en lugar de ser una selección al azar. Este grupo ha sido cuidadosamente delimitado y seleccionado de manera deliberada por la investigadora debido a su importancia en la iluminación del tema de estudio. En este informe, cada entidad o individuo no se considera simplemente como un conjunto de datos, sino como una fuente rica en detalles y contexto, que aporta su experiencia única al conjunto general. Se ha contado con cuatro funcionarios expertos en la materia, para lo cual se empleó el método Delphi. Este método cualitativo se caracteriza por buscar consensos entre los participantes sobre un tema de investigación.

Asimismo, se cuenta con un instrumento para el recojo de datos. Este es una guía de entrevista semiestructurada que se ha aplicado a una muestra reducida, por tanto, no probabilística. Se ha optado por este método debido a la escasa facilidad de ubicar a los funcionarios responsables en cada lugar de destino. El Perú tiene 120 embajadas y todas ellas deben rendir la información correspondiente a sus gastos, pero no es fácil entrevistar a los funcionarios de cada uno de estos lugares. Por tanto, se ha optado por una selección a juicio compuesta por cuatro funcionarios, encargados de registrar los datos en los formatos que el Estado indica para tal fin. Estos trabajan en la oficina de Lima, que recibe la información del extranjero y registra los datos en el sistema.

Finalmente, se ha considerado el método de la observación mediante el análisis de la información rendida de los encargos correspondientes al lapso 2020-2023.



### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas que se emplean son la entrevista y el análisis documental (ver Anexo 2). La primera implica una interacción directa entre un entrevistador y uno o varios entrevistados, en la cual se plantean una serie de preguntas y se obtienen respuestas verbales (Ñaupas et al., 2018). El segundo supone el examen crítico y sistemático de documentos escritos u otros materiales registrados. Estos documentos pueden incluir textos, informes, archivos históricos, publicaciones, registros o cualquier forma de registro escrito. El objetivo del análisis documental es identificar, clasificar, interpretar y extraer información relevante de estos documentos para responder a las preguntas de investigación (Sánchez et al., 2018). En la entrevista, se mantendrán conversaciones directas con los funcionarios involucrados en los procesos de registro de los encargos, a quienes se preguntará sobre las prácticas actuales y las dificultades encontradas en su trabajo diario. Esto permitirá obtener una visión en primera persona de las ineficiencias o desafíos del sistema actual.

Paralelamente, se realizó un examen detallado de la documentación existente, que abarca desde informes financieros hasta registros de operaciones pasadas. Este análisis buscó comprender cómo se ha estado registrando la información, identificar errores o inconsistencias recurrentes, y recolectar ejemplos específicos que demuestren las consecuencias de los procedimientos actuales. Con esta información, se ha podido desarrollar una propuesta de procedimientos mejorados que estén arraigados en la realidad cotidiana de la gestión de encargos en el servicio exterior.

### **3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Se empleó como instrumento la guía de entrevista. Esta fue revisada por el asesor experto y las preguntas fueron consideradas válidas e igualmente confiables para su aplicación.

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, que es el cuerpo de la tesis, se presentan los resultados obtenidos luego de una revisión de gabinete, entrevistas a funcionarios y la aplicación del método analítico para el reconocimiento de los problemas, así como su posible solución. Se ha querido iniciar con una reseña que sirve de contexto al problema que se analiza en el presente trabajo de investigación.

### **4.1 RESEÑA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL PERÚ**

La Cancillería (RR.EE.) es el organismo estatal encargado de diseñar, ejecutar y supervisar la política exterior del Perú. Fundado en el siglo XIX, ha sido testigo y actor principal de los cambios, desafíos y logros en la arena internacional que ha enfrentado el país en el transcurso del tiempo. Con una visión estratégica, este ministerio busca posicionar al Perú en el mundo de manera proactiva y con un papel protagónico, para lo cual establece relaciones diplomáticas sólidas y fortalece los lazos con otros países. Sus acciones y políticas se rigen por los principios de la política exterior peruana, incluido el respeto a la soberanía, la no interferencia en los asuntos internos de otros países y la solución pacífica de controversias (Novak y Namihas, 2020).

En el transcurso de su historia, la Cancillería ha desempeñado un papel crucial en la firma de tratados, la resolución de conflictos limítrofes y la promoción de los intereses nacionales en foros y organizaciones internacionales. Además, ha trabajado incansablemente en la protección y asistencia de los ciudadanos peruanos en el exterior, a los cuales ha ofrecido servicios consulares y ha garantizado sus derechos.

La estructura de RR.EE. incluye una variedad de direcciones, oficinas y representaciones diplomáticas en el extranjero, lo que le permite tener una amplia cobertura y actuar de manera eficiente en diversos ámbitos de la política exterior. A medida que el mundo se vuelve más globalizado e interconectado, los desafíos para la Cancillería son cada vez mayores. Sin embargo, con una tradición diplomática arraigada y una visión clara de su papel en la comunidad internacional, RR.EE. sigue comprometido con la promoción de un mundo más justo, estable y cooperativo (Novak y Namihas, 2020).

#### **4.1.1 Reseña histórica**

RR.EE. posee una rica historia que se remonta a los albores de la República. A medida que el Perú consolidaba su independencia y definía su identidad y posición en el concierto internacional, este organismo estatal comenzó a esculpir su papel fundamental en la diplomacia y la proyección de la nación en el ámbito global. Tras la independencia del Perú, ocurrida en 1821, la recién formada nación entendió la imperiosa necesidad de establecer relaciones con las otras naciones y representar adecuadamente sus intereses en el extranjero. Esta necesidad llevó a la creación de la Cancillería, acaecida el 3 de agosto de 1821, como el ente encargado de tales responsabilidades. Desde esos primeros años, enfrentó desafíos monumentales, desde la definición de fronteras con naciones vecinas hasta la representación de los intereses del Perú en foros y organizaciones internacionales emergentes (Novak y Namihas, 2020).

En el transcurso de los siglos XIX y XX, RR.EE. cumplió un rol crucial en momentos clave para el Perú, negoció y firmó tratados, resolvió conflictos limítrofes y estableció relaciones diplomáticas con numerosos países, lo que refleja la evolución y la madurez de la política exterior peruana. Las relaciones con países vecinos, como Chile, Ecuador y Bolivia, cobraron especial relevancia y llevaron a la Cancillería a desempeñar un papel protagonista en episodios como la Guerra del Pacífico y la firma del Tratado de Paz de 1929 con Chile. Posteriormente, el siglo XXI ha representado desafíos y oportunidades renovadas para la Cancillería peruana. En este contexto globalizado, ha buscado ampliar la presencia del Perú en foros multilaterales, promover la cooperación regional y consolidar la imagen del país como un actor comprometido con la paz, el desarrollo sostenible y la integración regional (Novak y Namihas, 2020).

Actualmente, RR.EE. no solo se dedica a la diplomacia y a la política exterior. También, tiene la responsabilidad de proteger y asistir a los ciudadanos peruanos en el exterior para garantizar sus derechos y su bienestar. Con una trayectoria que refleja los altibajos, desafíos y triunfos de la nación, la Cancillería se mantiene como un pilar esencial en la historia y en el presente del Perú. Trabaja incansablemente por un futuro prometedor en el escenario internacional (Novak y Namihas, 2020).

#### **4.1.2 Estructura orgánica**

La estructura organizativa principal de RR.EE. está compuesta de la forma siguiente:

Alta Dirección:

- Ministro
- Viceministro
- Secretaría General

Asimismo, se cuenta con un mecanismo general para el desempeño de sus funciones principales, que es establecido por el Consejo Supremo y encabezado por un director designado por la legislación del Ministerio de Educación. En conjunto, son llamados Órganos de Administración Interna o de Apoyo.

Además, RR.EE. cuenta con un importante departamento que propone e implementa políticas públicas en el campo de la diplomacia. En general, los departamentos son establecidos por el comandante supremo y conducidos por un director general designado por Ordenanza de RR.EE. Son los denominados Órganos de Línea.

***Sedes internacionales.*** RR.EE. ha establecido una serie de representaciones en el transcurso del tiempo para fortalecer y promover las relaciones bilaterales y multilaterales del país. Estas sedes internacionales no son solo un reflejo de la presencia global del Perú, sino también testimonios del compromiso activo de la nación en los asuntos internacionales. Por lo tanto, este cuenta con 146 misiones u OSE alrededor del mundo, entre las cuales 63 son embajadas; 69, consulados; y 14, representaciones permanentes ante los organismos internacionales (Ley 29890, 2012).

***Lima.*** Ubicada en el corazón de la capital peruana, la sede de Lima de RR.EE, comúnmente conocida como la Cancillería, es el epicentro de la política exterior del Perú. Este imponente edificio no solo es un símbolo arquitectónico y patrimonial de la ciudad, sino también el núcleo desde donde se diseñan, planifican y ejecutan las estrategias diplomáticas del país. Desde sus elegantes salones hasta sus oficinas administrativas, cada espacio de la Cancillería en Lima es testigo del dinamismo y compromiso con que el Perú se relaciona con el mundo. Aquí, diplomáticos, funcionarios y expertos trabajan conjuntamente para definir las directrices que guiarán las acciones del país en el ámbito internacional (Rojas, 2021).

La sede de Lima es, además, el lugar donde se reciben a dignatarios, embajadores y representantes de otros países. Ya sea para ceremonias protocolares, reuniones bilaterales o eventos multilaterales, la Cancillería abre sus puertas para fortalecer los lazos de amistad y cooperación con otras naciones. Dentro de este edificio, se encuentra

también una serie de departamentos y áreas especializadas que cubren diversos aspectos de la política exterior, desde comercio y cooperación internacional hasta asuntos consulares y jurídicos. Cada uno de estos departamentos asume un rol vital en la operatividad y eficiencia con que RR.EE. cumple su misión (Rojas, 2021).

Sin embargo, es importante mencionar que la relevancia de la sede de Lima trasciende lo administrativo y diplomático. Con su rica historia y tradición, este edificio es un recordatorio constante de la responsabilidad que tiene el Perú en la promoción de la paz, el desarrollo y la cooperación en el escenario global. En suma, la sede de Lima de RR.EE. no es solo un espacio físico, sino el corazón palpitante de la diplomacia peruana, donde se conjugan tradición y la modernidad en pro de una política exterior coherente y proactiva. La sede central, la Cancillería, cuenta con 12 oficinas desconcentradas en las regiones del Perú (Ley 29890, 2012).

Más adelante, en la Tabla 2, se proporciona una lista de las oficinas desconcentradas y ubicadas en diferentes regiones del Perú. Asimismo, se muestra un departamento específico, seguido de la dirección exacta de la oficina. Estas desempeñan un papel crucial en la administración regional, ya que proporcionan una variedad de servicios gubernamentales y administrativos esenciales para los ciudadanos. Esto refleja la estructura organizativa y el compromiso del gobierno peruano con la accesibilidad e igualmente eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Luego, en la Tabla 3, se verifica la presencia de embajadas del Perú en varios países, tales como Estados Unidos, España, Argentina, México, Chile, Brasil, China, Japón, Francia, Reino Unido, Canadá y Australia. Esta disposición subraya la amplia cobertura diplomática del Perú. Asimismo, asegura una presencia sólida y activa en muchos países clave del mundo, lo cual facilita la gestión de relaciones internacionales y proporciona apoyo esencial a los ciudadanos peruanos en el extranjero.

Asimismo, como se aprecia más adelante en la Figura 1, la Oficina de Contabilidad, que forma parte de la Oficina de Finanzas, tiene como función principal la gestión de los asuntos financieros y contables de la entidad. Está diseñada para trabajar en áreas específicas de especialización; de este modo, proporciona servicios eficientes y especializados. Generalmente, reporta a la Oficina General de Administración, que supervisa y coordina sus actividades para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros.

Por su parte, la Oficina General de Administración, o su equivalente funcional, se encarga de la administración integral, incluyendo recursos humanos, logística y, en este caso, contabilidad y finanzas. Esta estructura jerárquica es una práctica común en muchos ministerios y organizaciones gubernamentales. Permite una supervisión efectiva y una clara delineación de responsabilidades dentro de la entidad.

Tabla 2

Lista de oficinas desconcentradas en las regiones del Perú

Departamento	Ubicación
Ucayali	Jr. Atahualpa N.° 657, Pucallpa-Ucayali-Atalaya-Raymondi-Perú
Madre de Dios	Jr. Daniel Alcides Carrión N.° 115 -1.º piso, Puerto Maldonado; Madre de Dios-Tambopata-Tambopata-Perú
Puno	Jr. Conde de Lemos 237, Puno N.° Puno-Puno-Puno-Perú
Tacna	Calle Cajamarca N.° 37 - Urb. Noe, Tacna-Tacna-Tacna-Tacna-Perú
Tumbes	Jr. Bolognesi 101, 2.º piso, Tumbes-Tumbes-Tumbes-Tumbes-Perú
Amazonas	Jr. 2 de mayo N.° 537-Amazonas-Chachapoyas-Chachapoyas-Perú
Cajamarca	Calle 3 N.° 100, Mz. D, Lt. 7 - Urb. Colinas Victoria, Baños del Inca, Cajamarca-Cajamarca-Cajamarca-Cajamarca-Perú
Arequipa	Calle Málaga Grenet N.° 302, Umacollo, Arequipa-Arequipa-Arequipa-Arequipa-Perú
Cusco	Plazoleta Limacpampa Grande N.° 565, Centro Histórico, Cusco-Cusco-Cusco-Cusco-Perú
Iquitos	Calle Pevas N.° 120, Iquitos-Loreto-Maynas-Iquitos-Perú
Piura	Av. Fortunato Chirichigno Mz. B lote 18A Urb. San Eduardo, Piura-Piura-Piura-Piura-Perú
Sede central	Jr. Lampa 545-Perú

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores (2023)

Tabla 3

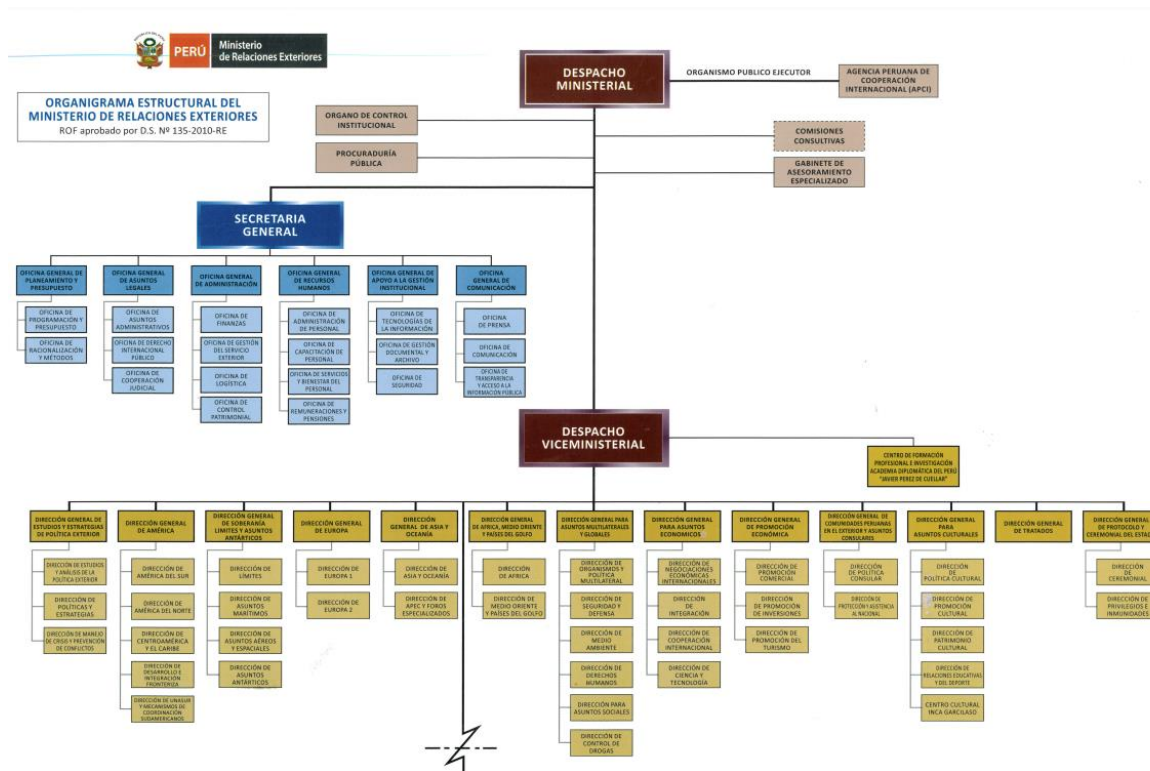
## Principales sedes en los países internacionales

Países	Embajada
Estados Unidos	Washington D.C. (Embajada de Perú en Washington) y varias ciudades que albergan consulados generales como Nueva York, Los Ángeles, Miami, Chicago y otros.
España	Madrid (Embajada del Perú en Madrid) y consulados generales en Barcelona y Sevilla, entre otros.
Argentina	Buenos Aires (Embajada de Perú en Buenos Aires) y consulados generales en varias ciudades argentinas.
México	Ciudad de México (Embajada de Perú en Ciudad de México) y consulados generales en otras ciudades mexicanas
Chile	Santiago (Embajada de Perú en Santiago) y consulados generales en otras ciudades chilenas.
Brasil	Brasilia (Embajada de Perú en Brasilia), Río de Janeiro, São Paulo y otras ciudades con consulados generales.
China	Beijing (Embajada de Perú en Beijing) y consulados generales en Shanghai y Hong Kong, entre otros.
Japón	Tokio (Embajada de Perú en Tokio) y consulados generales en Osaka y Nagoya.
Francia	París (Embajada de Perú en París) y consulados generales en otras ciudades francesas.
Reino Unido	Londres (Embajada de Perú en Londres) y consulados generales en otras ciudades del Reino Unido.
Canadá	Ottawa (Embajada de Perú en Ottawa) y consulados generales en Montreal y Toronto.
Australia	Camberra (Embajada de Perú en Camberra) y consulados generales en Sídney y Melbourne.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores (2023)

Figura 1

Diagrama de la estructura organizacional de RR.EE.



Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores (2018)

## 4.2 PROCESO QUE SIGUEN LOS OSE DE RR.EE. PARA RENDIR LOS GASTOS POR ENCARGO

Este proceso se realiza y regula a través del *Reglamento sobre la gestión de misiones de las agencias del servicio exterior*, aprobado por Resolución 663 de RR.EE. del 15 de diciembre de 2020. La cláusula 5 establece que los informes se realizan trimestralmente a través del Sistema de Gestión del Servicio Exterior. (SGSE). Este proceso se explica en detalle en los siguientes párrafos.

### 4.2.1 Asignación presupuestal

El problema de la rigidez en la asignación presupuestal trimestral en RR.EE. se agudiza debido a la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el panorama internacional. Cabe precisar que las políticas y situaciones globales evolucionan con una velocidad que no siempre se condice con los ciclos presupuestarios establecidos por la resolución ministerial. Esta falta de agilidad impide que RR.EE. responda de manera



efectiva a situaciones de emergencia o a oportunidades que requieren una acción financiera inmediata. Por ejemplo, podría haber necesidades repentinas de financiamiento para misiones humanitarias o desastres naturales, y la estructura actual podría no permitir una redistribución oportuna de los recursos para atender estas demandas. Esta rigidez presupuestal también puede limitar la capacidad del Ministerio para participar en iniciativas internacionales que emergen fuera de los ciclos de asignación de fondos, lo cual pone en desventaja la representación y los intereses del país en el escenario mundial.

Por otro lado, la gestión de fondos en dólares estadounidenses introduce desafíos adicionales debido a la volatilidad de los mercados. De esta forma, el riesgo cambiario se convierte en un factor constante de incertidumbre, y una fluctuación adversa en el tipo de cambio puede desequilibrar el presupuesto y comprometer la capacidad de RR.EE. para alcanzar sus objetivos financieros. Las implicaciones de tales variaciones son particularmente severas para las embajadas y consulados en el extranjero, donde los presupuestos deben ajustarse continuamente para reflejar las realidades del mercado cambiario (MEF, 2021).

Esto no solo impacta la planificación financiera, sino también la ejecución de programas y proyectos clave que dependen de la estabilidad presupuestaria para su implementación exitosa. Esta situación es problemática, ya que cualquier fluctuación significativa en el tipo de cambio puede impactar negativamente la capacidad de los órganos del servicio del exterior para cumplir con sus objetivos presupuestados (MEF, 2021).

Para complementar el análisis, se ha entrevistado a dos funcionarios de la Oficina de Contabilidad, a quienes se les formuló una serie de preguntas relacionadas con la etapa de asignación presupuestal, entre otros temas. Por preferencia de los entrevistados de mantener su anonimato, sus nombres no se incluyen en esta investigación. En su lugar, se les identificará como Cancillería 1 y Cancillería 2.

En torno a la primera pregunta sobre las principales diferencias entre un registro nacional y un registro de encargos provenientes del exterior, la respuesta es similar en ambos casos. En el caso de los registros de encargos del exterior, se maneja una moneda diferente a la nacional, lo que complica más los procesos. Esto significa que cuando se trabaja con transacciones internacionales, hay que considerar los tipos de cambio y otras regulaciones financieras que no aplican en el ámbito nacional. Esto hace que el registro

de encargos del exterior sea más complejo y tedioso en comparación con el registro nacional, que se maneja con una única moneda y bajo un conjunto más sencillo de normativas. Sobre este particular, esta variabilidad monetaria introduce un elemento de incertidumbre financiera, debido a la fluctuación de las tasas de cambio, lo que puede afectar significativamente la valoración y la contabilidad de los encargos.

Por otro lado, en lo concerniente a los encargos que se registran, se planteó la pregunta: ¿cree que hay suficiente claridad sobre qué información es esencial registrar y cuál no? Esta ha sido otra pregunta planteada a los entrevistados, y, a esta, Cancillería 2 ha respondido: “Creo que son demasiados clasificadores, mejor lo trabajábamos antes, más rápido y más ordenado”. Para entender este tema, es necesario referirse al 2020, cuando se produjeron cambios significativos que han influido en la percepción del funcionario sobre la eficiencia y la organización del trabajo. A su vez, estas variaciones han incluido modificaciones en los procesos tanto en la cantidad de clasificadores y metas como en la forma de manejar los encargos (El Peruano, 2020).

En efecto, desde la opinión del investigador, se rescató que la excesiva cantidad de clasificadores y metas que existen actualmente puede estar ocasionando una falta de consenso e incluso una sobrecarga de procedimientos en el sistema actual. Por tanto, es necesario revisar y posiblemente simplificar los procesos actuales para mejorar la eficacia y claridad en el registro de la asignación presupuestal para encargos exteriores.

#### **4.2.2 Ejecución presupuestal**

En la ejecución presupuestal del sector externo de RR.EE, se aprecian tanto aspectos positivos como problemáticos que necesitan ser cuidadosamente evaluados. Un punto a destacar es que la ejecución presupuestal se realiza con un esquema de asignación de recursos y transacciones financieras que buscan el cumplimiento de los programas y proyectos planificados. Esto permite una estructura organizada que puede garantizar que los fondos se distribuyan y utilicen de manera planificada y coherente con los objetivos establecidos. Esta rigurosidad es una base fundamental para la transparencia y la eficiencia, pues asegura que los servicios públicos y los proyectos de desarrollo se ejecuten de acuerdo con las responsabilidades gubernamentales.

Sin embargo, la ejecución presupuestal también enfrenta desafíos significativos. Uno de los problemas más acuciantes es la posibilidad de que la estructura rígida y la burocracia inherente al proceso gubernamental puedan conducir a retrasos en la emisión

de órdenes de compra, pagos a proveedores y la contratación de personal. Estos retrasos pueden afectar negativamente la capacidad del Ministerio para actuar de manera oportuna en el escenario internacional, donde la rapidez y la adaptabilidad son a menudo esenciales. Además, la adquisición de bienes y servicios, así como la realización de inversiones, pueden ser afectadas por la inflexibilidad de los procedimientos, que no siempre pueden ajustarse a las dinámicas cambiantes del mercado global o a situaciones de emergencia.

Por consiguiente, la ejecución presupuestal se complica, debido a la fluctuación de las tasas de cambio y la conversión de moneda extranjera a la moneda local. Los trabajadores pueden incurrir en gastos en dólares durante sus viajes, como alojamiento, alimentación y transporte, y luego deben registrar estos gastos en la moneda local para fines de rendición de cuentas. Esto introduce la posibilidad de pérdidas, lo que dificulta la precisión en la gestión presupuestaria y la rendición de cuentas.

Considerando lo indicado en las entrevistas, se planteó la siguiente pregunta: ¿cómo afectan los problemas de registro a la ejecución y seguimiento de los encargos? Frente a esto, contestaron de forma similar ambos entrevistados:

El registro de los encargos es tedioso, porque se registra la ejecución del gasto de acuerdo al requerimiento de cada misión (proyección del gasto). Es decir que, para cada país, se registra los diversos gastos proyectados en los 17 clasificadores de gastos que le corresponda. Al querer registrar la rendición por los gastos efectuados, estos no coinciden con los montos registrados, motivo por lo que no registran las rendiciones en el SIAF.

El problema que se aprecia es que, al no registrar la rendición en el SIAF, la ejecución que se muestra en el Portal de Transparencia Económica es lo registrado como encargo. Sin embargo, esta información debe ser por el monto que se rinde. Es decir, la información que se muestra en el portal como ejecutado no corresponde al gasto real.

Cabe precisar que el registro de la rendición en el SIAF reemplaza lo registrado inicialmente como encargo. Para ello, se considera que los gastos que se registran corresponden a gastos variables. En la Tabla 4, se explica y ahonda en este tema.

Tabla 4

Tabla de seguimiento del presupuesto trimestral

Certificado	Meta	Alquiler		Luz		Teléfono		Internet		Total trimestral
		Asigna	Rinde	Asigna	Rinde	Asigna	Rinde	Asigna	Rinde	
OO1	001 Ecuador	500	400	120	110	150	140	100	90	1,270
OO1	002-Colombia	510	450	150	140	140	130	110	110	1,260
OO1	003 Brasil	600	500	160	150	150	140	100	90	1,310
Totales		1,610	1,350	430	400	440	410	310	290	3,840

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se ha colocado un ejemplo de cómo se asigna y se ejecuta el gasto de cuatro servicios en tres diferentes países. Se observa que se tiene una sola meta por país, tal es el caso de los consulados de Ecuador, Colombia y Brasil. Esto significa que hay 146 metas en total en el sistema; es decir, tantas metas como consulados, embajadas y representaciones hay con los cuales el Perú tenga relación. Esto implica que, para cada uno de estos países (consulados, embajadas), el Perú planifica cuidadosamente cuánto dinero destinará a cada uno de los servicios esenciales para el funcionamiento de sus misiones diplomáticas, por ejemplo, el alquiler, los servicios básicos, entre otros. En tanto, la importancia de esta planificación radica en asegurar que las operaciones en el extranjero se desarrollen de manera eficiente y dentro de los parámetros presupuestarios establecidos.

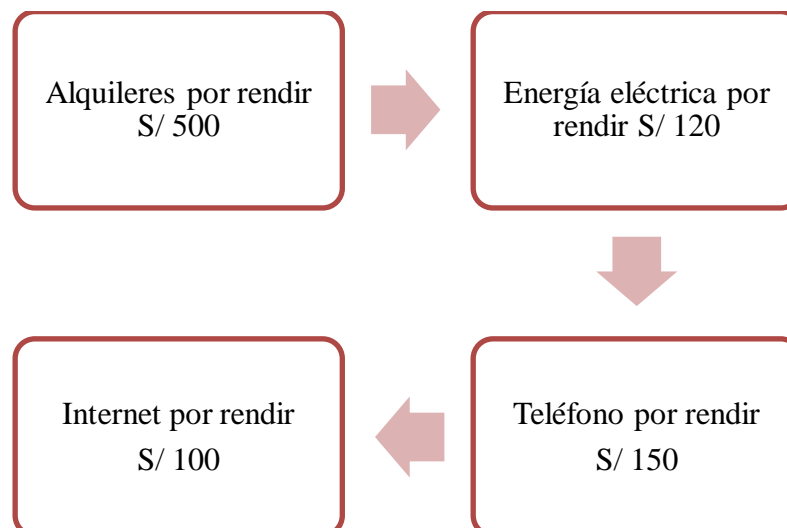
Esto significa que la información que se registra en el SIAF como ejecución presupuestal del gasto es lo proyectado en el cuadro y sería el monto que se asigna. No obstante, la ejecución del gasto debería ser el monto que se rinde, que es la información financiera. Ello se debe a que no se registra las rendiciones en el SIAF, debido a las diferencias en los montos proyectados con los montos que indica la documentación del gasto.

Como consecuencia, en el Portal de Transparencia del MEF, figuran como ejecución del gasto los montos asignados como proyección y no los montos realmente gastados. Esto se debe a que, presupuestalmente, por ejemplo, se tiene lo siguiente (ver Figura 2).

Figura 2

## Financiamiento de gastos proyectados

Meta 001 Ecuador:



Fuente: Elaboración propia

Con nota de contabilidad, se extornan estos montos para la presentación a los estados financieros. Esto genera que la ejecución presupuestal sea diferente a la información financiera en lo que corresponde al gasto por encargos al exterior. Al momento que se asigna el presupuesto, tomando como referencia los datos del ejemplo, se tiene lo siguiente:

**Registro presupuestal**

- Ejecución presupuestal de alquiler por S/ 500
- Ejecución presupuestal de energía eléctrica por S/ 120
- Ejecución presupuestal de Internet por S/ 100
- Ejecución presupuestal de teléfono por S/ 150

**Registro financiero**

- Con cargo a la cuenta Encargos por rendir por el total de S/ 870

Entonces, ¿cuándo se muestra el gasto real? o ¿cuándo se iguala la información presupuestal con la financiera? Esto sucede cuando se registra la rendición de encargos en el SIAF. Al no registrarse allí la rendición de encargo, se realiza una nota contable por el monto rendido. Con ello, el registro financiero queda del siguiente modo:

- Con abono a la cuenta Encargos por rendir: S/ 740
- Con cargo a la cuenta Alquiler por S/ 400
- Con cargo a la cuenta Energía eléctrica por S/ 110
- Con cargo a la cuenta Internet por S/ 140
- Con cargo a la cuenta Teléfono por S/ 90

De este modo, se genera la diferencia entre la información presupuestal y la información financiera. Asimismo, en lo que va del año, se muestra que las rendiciones registradas en el SIAF al mes de setiembre son de solo 8.91% en lo que corresponde a las asignaciones ordinarias encargadas a los 69 consulados.

En general, las entrevistas revelan que el registro de estos encargos es tedioso y conduce a discrepancias entre los montos asignados y los gastos reales, lo cual afecta la veracidad de la información presentada en el SIAF. Esta situación resulta en que los montos proyectados, y no los realmente gastados, se reportan en el Portal de Transparencia del MEF. Además, la necesidad de ajustar estos montos para la presentación de los estados financieros indica una discrepancia entre la ejecución presupuestal y la información financiera, especialmente en lo que respecta a los gastos por encargos al exterior. Estos desafíos destacan la necesidad de revisar y mejorar los procesos de registro y rendición de cuentas para garantizar la precisión y la transparencia en la gestión financiera.

#### **4.2.3 Rendición**

Al inicio del ejercicio presupuestal, mediante resolución ministerial, se fija la asignación ordinaria del OSE en dólares estadounidense (US\$) a fin de atender los gastos de funcionamiento y gestión. No obstante, durante el ejercicio presupuestal, la asignación ordinaria puede ser modificada a través de órdenes ministeriales. Para ello, se considera la evolución de los objetivos de la política exterior; los patrones de gasto del OSE y los indicadores económicos relevantes de los países anfitriones; las obligaciones derivadas de la legislación local y la disponibilidad presupuestal del MRE; la variación por la diferencia en el tipo de cambio, entre otras variables.

Ocurre *de facto* lo siguiente: según la norma, las sedes entregan la información mediante el sistema SGSE. Este tiene sus características definidas, las cuales no concuerdan con las características del SIAF. Los datos que se envían por el SGSE son revalorados por los técnicos de la Oficina de Contabilidad, quienes organizan los datos

mediante los clasificadores que manda la normativa. Luego de eso, se asume que la rendición (lo realmente efectuado) debe subirse al SIAF. Es de resaltar que esto último no ocurre debido a un problema que se desarrolla en este trabajo y que posteriormente será explicado.

Conviene explicar qué son los clasificadores. Para optimizar la asignación presupuestal, esta se organiza mediante clasificadores que detallan las necesidades específicas, incluyendo una categoría denominada “otros” para gastos diversos. En la Tabla 5, se muestra un ejemplo sobre cómo se registraba una rendición en el año 2020.

Como se aprecia en la Tabla 5, en el año 2020, la asignación del presupuesto en lo que corresponde a las asignaciones ordinarias a los 69 consulados se registraba en una meta denominada de la siguiente manera: 0003 Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes (ver Anexo 3). Por todo concepto de gasto se registraba en un solo clasificador cuyo código y denominación es 2321.11.99 Servicios Diversos. Es así como figura en el SIAF.

Hasta este proceso que corresponde a la asignación y transferencia de los recursos al exterior era mucho más simple, por lo que requería de menos tiempo para su registro en el SIAF. Sin embargo, se aprecia que se registra el 97.92% de la rendición en el SIAF, pero este registro se realiza en el mismo clasificador en que se entregó el encargo, es decir, en Servicios diversos, cuando debió registrarse en el gasto efectuado como el servicio de alquiler, energía eléctrica, entre otros.

Si bien es cierto que para el 2020 el registro es mucho más fácil y se muestra una misma información financiera y presupuestal, también lo es que no se muestra un detalle de los gastos efectuados en el exterior, lo que conlleva el incumplimiento de transparencia de los gastos efectuados. Frente a ello, la meta propuesta consiste en perfeccionar el proceso de rendición de cuentas para que los montos rendidos se alineen con lo presupuestado, con el reconocimiento de que la rendición debe reflejar fielmente la ejecución real.

**Tabla 5****Ejemplo de rendición en el 2020**

Meta: 20200000450003 "ATENCION DE TRAMITES CONSULARES Y DIFUSION DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES"

Act/Al/Obr	Año	Esp det	Meta A	Nr.Certif.	Glo sa Cert if.	Certificad o	Compromi so anual	Comprome tido	Devengad o	Girado	Rendido	% de rendición	
5.004							198,546,65	198,403,98	198,403,98	198,403,98	198,368,79	163,403,07	
339							2.41	2.53	2.53	2.53	1.66	3.50	
						63,776,16	63,641,600	63,641,600	63,641,600	63,640,198	62,315,271	97.92	
						1.03	.71	.71	.71	.87	.95		
		2.3.2.7.1					63,776,161	63,641,600	63,641,600	63,641,600	63,640,198	62,315,271	97.
		1.99					.03	.71	.71	.71	.87	.95	92
			00			63,776,16	63,641,600	63,641,600	63,641,600	63,640,198	62,315,271	97.92	
			03			1.03	.71	.71	.71	.87	.95		

Fuente: Elaboración propia



Un problema significativo ligado a la rendición de cuentas de los trabajadores en los OSE de RR.EE. se relaciona con la información que se registra en el SGSE a nivel procedimental. El proceso requiere de la recolección meticulosa de documentación que avale las transacciones financieras realizadas, que incluye desde facturas y recibos hasta contratos e igualmente órdenes de compra. Esta etapa es fundamental, ya que cualquier inconsistencia puede comprometer la integridad de la rendición de cuentas y, por extensión, la imagen de la entidad ante la opinión pública y los organismos de control.

Sin embargo, la problemática se intensifica al ingresar la información al SIAF. A pesar de que este proceso está diseñado para asegurar la precisión y completitud de los datos, la realidad muestra que a menudo se convierte en un punto de congestión debido a la complejidad y al volumen de información que se maneja:

- Errores en el ingreso de datos.
- Errores en la categorización presupuestaria.
- Errores en la actualización de la información que pueden conducir a reportes financieros imprecisos.

Además, la revisión y la verificación de los datos suponen un desafío adicional. Mientras que una revisión interna puede estar sujeta a la falta de objetividad o a la insuficiencia de recursos, una auditoría externa puede ser onerosa y lenta, lo que podría retrasar aún más el ciclo de rendición de cuentas.

Por tanto, estos informes financieros, que son vitales para reflejar el uso correcto de los recursos públicos, pueden no reflejar la realidad operativa si la información ingresada al SIAF no es gestionada con la debida diligencia. Además, existe el riesgo de que los informes no se produzcan a tiempo o no se utilicen de manera efectiva para la toma de decisiones y la mejora continua, lo que redundaría en una gestión menos eficiente y transparente. Además, la problemática se agrava en un entorno dinámico y globalizado, donde las exigencias de una gestión financiera ágil y adaptable son cada vez mayores. Por lo tanto, la propuesta de mejorar el registro de los encargos busca no solo optimizar el proceso de rendición, sino también fortalecer la capacidad del Ministerio para actuar de manera eficaz y transparente en el escenario internacional.

A continuación, en la Tabla 6, se muestra un comparativo de gastos totales de RR.EE. a nivel de específica del gasto para los años 2020 al 2022 entre la ejecución presupuestal (transparencia económica del MEF) y la información financiera (estados

financieros de RR.EE.). Además, se puede apreciar que, en los años 2020 y 2021, existe similitud entre la información presupuestal y la información financiera, mientras que, en el periodo 2022, existen muchas diferencias. Esto se debe a lo que se explicará más adelante.

Tabla 6

Comparativo de gastos totales de RR.EE. a nivel de específica del gasto para los años 2020 al 2022 entre la ejecución presupuestal y la información financiera

Cuenta contable	Clasificador PPTA L	Denominación	2020		2021		2022	
			Devengado pág. web	Balance comprado.	Devengado pág. web	Balance comprado.	Devengado pág. web	Balance comprado.
5302020101	2.3.2.2 .1.1	Servicio de suministro de energía eléctrica	1,207,0 83.60	1,207,0 83.60	976,868 .20	976,868 .20	2,030,5 08.48	1,200,4 96.56
5302020102	2.3.2.2 .1.2	Servicio de agua y desagüe	90,035. 10	90,035. 10	97,059. 60	97,059. 60	276,308 .55	131,949 .53
5302020103	2.3.2.2 .1.3	Servicio de suministro de gas					204,322 .82	5,350.0 2
5302020201	2.3.2.2 .2.1	Servicio de telefonía móvil	273,399 .57	273,399 .57	290,909 .47	290,909 .47	808,944 .18	669,657 .86
5302020202	2.3.2.2 .2.2	Servicio de telefonía fija	177,330 .00	177,330 .00	46,096. 14	46,096. 14	397,899 .08	73,581. 32
5302020203	2.3.2.2 .2.3	Servicio de Internet	1,328,3 76.85	1,328,3 76.85	390,651 .64	390,651 .64	894,092 .23	614,714 .32
5302020301	2.3.2.2 .3.1	Correos y servicios de mensajería	89,031. 80	89,031. 80	52,762. 10	52,762. 10	424,784 .49	110,689 .92
5302020399	2.3.2.2 .3.99	Otros servicios de comunicación	82,494. 76	82,494. 76	105,707 .31	105,707 .31	3,641.1 38.30	2,376.7 23.06
5302050101	2.3.2.5 .1.1	De edificios y estructuras	3,517,2 20.79	3,506,1 20.79	3,377,8 51.48	3,381,5 51.48	55,473, 868.66	22,787, 383.46
5302050102	2.3.2.5 .1.2	De vehículos			34,692. 00	34,692. 00	693,983 .84	272,827 .55
5302050104	2.3.2.5 .1.4	De maquinarias y equipos	3,624.0 0	3,624.0 0	3,700.0 0	3,700.0 0	1,424,9 34.15	1,286,1 08.26
5302050199	2.3.2.5 .1.99	De otros bienes y activos	755,833 .65	598,776 .45	2,006,9 73.10	1,749,5 93.10	2,333,3 50.49	2,137,1 42.13
5302060302	2.3.2.6 .3.2	Seguro de vehículos	305,451 .99	563,331 .85	264,073 .10	418,341 .97	354,958 .77	325,923 .38
5302060304	2.3.2.6 .3.4	Otros seguros personales	67,518. 16	41,877. 75	52,472. 49	4,352.6 5	533,649 .89	126,511 .73
5302060399	2.3.2.6 .3.99	Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	425,201 .48	1,731,1 65.95	369,742 .12	489,047 .93	577,745 .91	598,743 .67
5302071199	2.3.2.7 .11.99	Servicios diversos	204,504 .954.96	164,629 .802.59	236,862 .192.34	208,205 .593.70	86,034, 257.85	145,737 .793.55
5302100101	2.3.2.9 .1.1	Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad					66,425, 016.78	25,331, 518.68
Total			212,827 .556.71	174,322 .451.06	244,931 .751.09	216,246 .927.29	222,529 .764.47	203,787 .115.00

Información al 10/11/2023 01:06:24 PM

Fuente: Elaboración propia

En 2022, se trabajó en una meta (0002 Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes) y 16 clasificadores de gastos. El porcentaje de

Rendición registrada en el SIAF fue del 59,21%. Este muy bajo porcentaje se regulariza con un registro financiero para efectos de la presentación de los estados financieros. A partir de esto, se genera una diferencia entre la información que se muestra en el Portal de Transparencia Económica (ejecución presupuestal) y la información que se muestra en los estados financieros.

Por otro lado, más adelante, en la Tabla 7, se puede apreciar que el monto transferido al exterior de las asignaciones ordinarias a los 69 consulados hasta el 30-09-2023, que equivale a los meses de enero a noviembre, es de S/ 68'953,509,72. De esta cantidad, en el SIAF, solo se ha registrado una rendición de S/ 6'142,449,69, que representa el 8,91% del total transferido. Esto evidencia que no se registran las rendiciones en el SIAF.

Se considera que, para sincerar la información que se visualiza en el Portal de Transparencia Económica del MEF, es importante que se registre la rendición dentro del periodo económico. Asimismo, se aclara que el registro de la rendición en el SIAF reemplaza el clasificador que se otorga en el certificado por el clasificador que se rinde. Es decir, puede conservar el clasificador del certificado por el mismo monto o por un monto menor o mayor. Asimismo, se pueden agregar otros clasificadores dependiendo de que gastos se efectuaron. Por ello, la rendición requiere la aprobación de la Oficina de Presupuesto, porque este proceso modifica o reemplaza las fases del gasto desde el certificado hasta el giro de los clasificadores que inicialmente se otorgaron.

Para evidenciar que la información general que se muestra en el Portal de Transparencia Económica difiere de la información que se muestra en los estados financieros (balance de comprobación al mes de setiembre de 2023), se considera que cada clasificador presupuestal está amarrado a la cuenta contable con la misma denominación, y que las transferencias se muestran en los estados financieros como cuentas por rendir en el activo. Una vez registrada la rendición, se muestra en el estado de gestión en el gasto (ver Tabla 7).

Tabla 7

## Rendición en el estado de gestión en el gasto

	Año	Act/AI/Obr	Esp det	Nr.Certif.	Glosa certif.	Certificado	Compromiso anual	Comprometido	Devengado	Girado	Rendido	% de rendición	Tipo de gasto
5.004339					Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes	69,362,585.38	68,955,183.37	68,953,509.72	68,953,509.72	68,953,509.72	6,142,449.69	8.91	
1	2.3.2.2.1.1				Servicio de suministro de energía eléctrica	1,089,561.41	1,085,137.41	1,085,137.41	1,085,137.41	1,085,137.41	69,586.68	6.41	Variable
2	2.3.2.2.1.2				Servicio de agua y desagüe	96,386.81	94,058.81	94,058.81	94,058.81	94,058.81	5,336.27	5.67	Variable
3	2.3.2.2.1.3				Servicio de suministro de gas	101,543.68	100,262.68	100,262.68	100,262.68	100,262.68	14,915.57	14.88	Variable
4	2.3.2.2.2.1				Servicio de telefonía móvil	362,501.29	357,030.29	357,030.29	357,030.29	357,030.29	37,898.03	10.61	Variable
5	2.3.2.2.2.2				Servicio de telefonía fija	556,653.12	552,928.12	552,928.12	552,928.12	552,928.12	50,936.13	9.21	Variable
6	2.3.2.2.2.3				Servicio de Internet	712,778.95	708,122.95	708,122.95	708,122.95	708,122.95	57,022.20	8.05	Variable
7	2.3.2.2.3.1				Correos y servicios de mensajería	828,396.72	828,396.72	828,396.72	828,396.72	828,396.72	74,527.20	9.00	Variable
8	2.3.2.2.3.99				Otros servicios de comunicación	54,403.82	54,403.82	54,403.82	54,403.82	54,403.82	9,723.12	17.87	Variable
9	2.3.2.5.1.1				Servicio de alquiler de edificios y estructuras	14,031,610.61	13,909,390.60	13,907,716.95	13,907,716.95	13,907,716.95	1,530,938.03	11.01	Fijo
10	2.3.2.5.1.2				Servicio de alquiler de vehículos	428,505.90	428,505.90	428,505.90	428,505.90	428,505.90	56,150.48	13.10	Fijo
11	2.3.2.5.1.4				Servicio de alquiler de maquinarias y equipos	355,170.89	355,170.89	355,170.89	355,170.89	355,170.89	72,820.57	20.50	Fijo
12	2.3.2.5.1.99				Servicio de alquiler de otros bienes y activos	14,158.59	14,158.59	14,158.59	14,158.59	14,158.59	4,990.95	35.25	Fijo
13	2.3.2.6.3.2				Seguro de vehículos	247,658.37	247,658.37	247,658.37	247,658.37	247,658.37	26,844.85	10.84	Fijo
14	2.3.2.6.3.4				Otros seguros personales	692,830.37	677,698.37	677,698.37	677,698.37	677,698.37	129,822.70	19.16	Fijo
15	2.3.2.6.3.99				Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	280,968.50	280,968.50	280,968.50	280,968.50	280,968.50	44,684.47	15.90	Fijo
16	2.3.2.7.11.99				Servicios diversos	14,113,294.44	14,018,777.44	14,018,777.44	14,018,777.44	14,018,777.44	662,186.57	4.72	Variable
17	2.3.2.9.1.1				Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad	35,396,161.91	35,242,513.91	35,242,513.91	35,242,513.91	35,242,513.91	3,294,065.87	9.35	Fijo
Total						69,362,585.38	68,955,183.37	68,953,509.72	68,953,509.72	68,953,509.72	6,142,449.69	8.91	

Información al 10/11/2023 01:06:24 PM

Fuente: Elaboración propia

Para darle soporte a la presente investigación, se ha recurrido a realizar entrevistas a funcionarios de la Cancillería según se indica en el capítulo de metodología. Los nombres reales de los entrevistados se mantuvieron en reserva a su pedido. Entonces, se les denominó Cancillería 1, Cancillería 2 y así sucesivamente.

En respuesta a la pregunta efectuada a los entrevistados “¿cómo cree que estas dificultades en el registro afectan la rendición de encargos ya en el territorio peruano?”, ha precisado la Cancillería 2 lo siguiente: “El registrar demasiados clasificadores de gastos, cuando los gastos son variables, genera diferencia entre los gastos proyectados con los ejecutados, antes registrábamos en un solo clasificador, pero tampoco se registraba la rendición en el sistema SIAF”. Por ejemplo, la meta número 002, denominada Servicio al Exterior, se refiere a un único objetivo presupuestario en el cual se engloban diversos gastos, tales como los asociados con servicios de comunicación incluyendo teléfono, cable e Internet, identificados por el clasificador presupuestario 21030999 para Gastos Diversos. Con el certificado número 001, se efectuaba el registro de estos gastos en el SIAF, que abarcaba entre 100 a 220 expedientes.

Asimismo, se puede observar que el proceso era notablemente ágil, con una demora de solo uno a dos días para completarse, gracias a la colaboración entre dos personas, en donde una se encargaba de realizar el registro; y la otra, de verificarlo e igualmente coordinar el proceso. En el SIAF, la rendición de cuentas se registraba de manera automática bajo la categoría de “gastos varios”, lo cual resultaba en que la información enviada al MEF, y que posteriormente se publicaba en el Portal de Transparencia, carecía del detalle específico del gasto y presentaba únicamente una visión general por categorías de gasto.

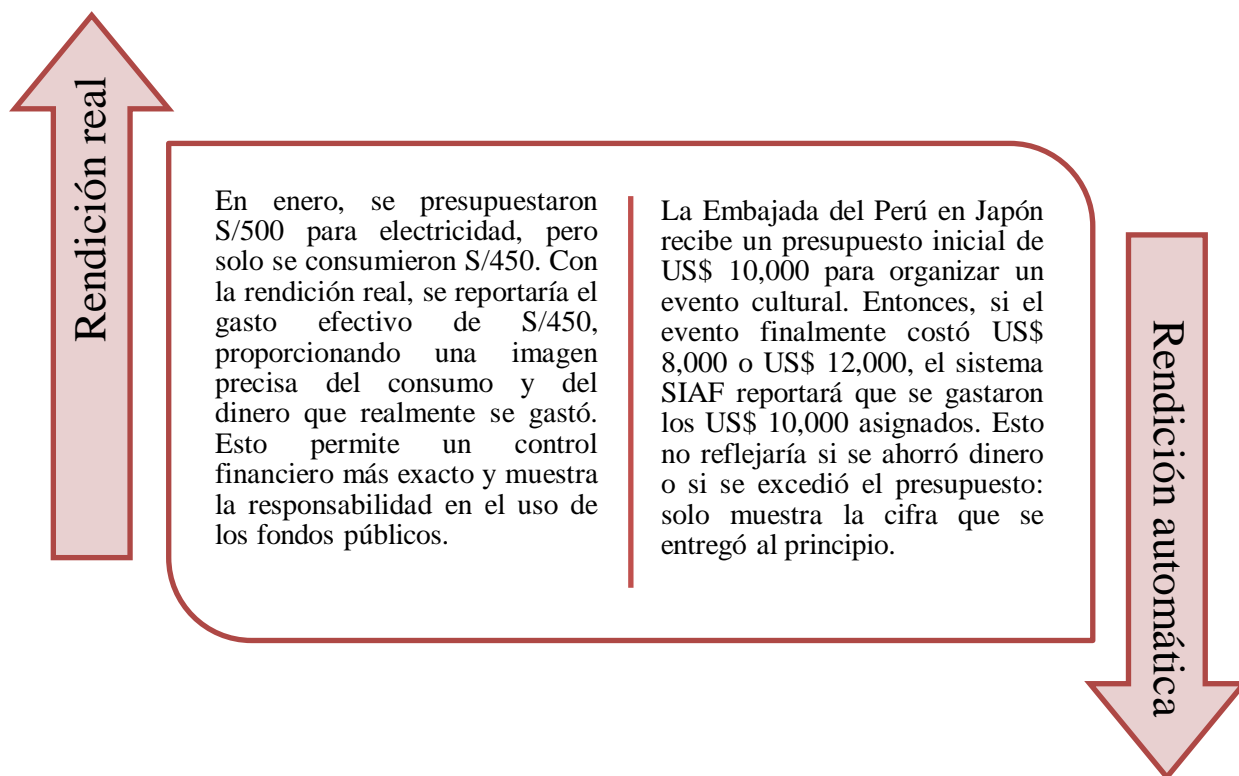
Por lo tanto, desde la perspectiva adoptada en la presente investigación, la distinción clave en el manejo de gastos no recae tanto en las variaciones del tipo de cambio, sino más bien en la naturaleza fluctuante de los gastos variables. Estos gastos deben calcularse en base al consumo real, lo cual introduce un elemento de imprevisibilidad. A diferencia de los gastos fijos, que permanecen constantes, los gastos variables pueden cambiar de un período a otro, dependiendo de factores como el uso de servicios o la adquisición de bienes. En efecto, se requiere una atención constante para asegurar que los gastos reflejen el consumo real y las necesidades operativas.

Cabe precisar que la asignación presupuestal constituye el certificado. En un solo certificado, se hace la entrega del presupuesto. Por ejemplo, el certificado 1 está a su vez clasificado por metas: antes tenía ninguna, pero ahora son 120 metas, una por cada país. Ahora, por cada meta se cuenta con clasificadores de gastos, tales como de Internet, alquiler, luz, teléfono, y cada clasificador está vinculado con las cuentas contables que le corresponde. Asimismo, con respecto al monto presupuestado, por ejemplo, se le asigna un monto proyectado de lo que se va a gastar para el trimestre. A modo de ejemplo, se asigna S/ 500 para alquiler, pero cuando rinde no hay 500, sino 400. Entonces, se rinde menos, pero presupuestalmente lo que figura en el Portal de Transferencia Económica es que el gasto fue S/ 500. Mientras en el sistema no rinda, el gasto sigue siendo de aquel modo.

También en la rendición, el sistema SIAF tiene dos formas para rendir. Una es de manera automática. En este caso, se rinde cuenta exactamente de los valores que fueron entregados inicialmente sin realizar ajustes o cambios, lo cual refleja una correspondencia directa entre la asignación y la ejecución. En tanto, el segundo método es la rendición real, que es esencial para la integridad financiera, ya que refleja los gastos efectivos que deben ser registrados en el SIAF. Mientras no se realice este registro de manera precisa, lo que se muestra en el sistema será simplemente la asignación inicial, lo cual no es indicativo del uso real de los fondos. A continuación, en la Figura 3, se muestran sendos ejemplos de rendición real y automática.

Figura 3

## Ejemplos de rendición real y automática



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la segunda pregunta realizada a los entrevistados, esta fue la siguiente: ¿cómo se manejan los errores o correcciones una vez que un encargo ya ha sido registrado en el sistema? ¿Existen complicaciones al hacerlo? Al respecto, Cancillería 2 respondió lo que sigue: “En la medida que no se ejecute la transferencia, el sistema permite corregir los errores de digitalización o por mala información recibida”. Es decir, este mecanismo de corrección previa a la transferencia ayuda a prevenir la dispersión de fondos basados en datos erróneos, lo cual es vital para mantener la integridad y la precisión de las cuentas fiscales en la gestión de encargos.

Seguidamente, el entrevistado 1 optó por no brindar respuesta. Por lo tanto, se puede decir que el sistema está diseñado para ser tolerante a errores en las etapas iniciales de la gestión de un encargo. Esto permite a los usuarios rectificar cualquier equivocación en la entrada de datos o corregir la información que haya sido incorrectamente suministrada antes de que se realicen las transferencias financieras. Esta capacidad de corrección es un componente esencial para asegurar la exactitud fiscal y la administración eficiente de los recursos. A continuación, en la Figura 4, se presenta un ejemplo.

Figura 4

## Ejemplos de errores comunes en el registro del sistema

Un funcionario de la embajada peruana en Canadá registra un encargo para la compra de equipo informático. Por error, el monto ingresado en el sistema es de US\$ 5,000 en lugar de US\$ 3,000. Dado que la transferencia de fondos aún no se ha ejecutado, el sistema permite que el error de digitalización sea corregido a tiempo. El funcionario puede modificar el monto a US\$ 3,000, con lo que asegura que la cantidad correcta sea transferida y evita un gasto excesivo.

La embajada en Francia recibe información incorrecta sobre un contrato de servicios de seguridad. Originalmente, el contrato se registra en el sistema con un valor de € 10,000 basándose en una cotización equivocada. Antes de que se realice la transferencia, se descubre el error y se obtiene la cotización correcta de € 8,000. El sistema permite actualizar esta información, con lo que se asegura que solo se transfiera el monto correcto de € 8,000 y se evita el pago excesivo basado en datos erróneos.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, existen dos elementos principales que inciden en el proceso de rendición. El primero es el uso de *softwares*; y el segundo, los clasificadores. Se aprecia, a continuación, un análisis de estos elementos.

**Uso de software.** Un problema significativo es el uso del software del SIAF en un contexto donde la moneda cambia de soles a dólares cuando los empleados viajan fuera del país en misiones diplomáticas o comisiones de servicio. Este desafío radica en la adaptación del SIAF a las transacciones en moneda extranjera. Por tanto, el SIAF es una herramienta fundamental para la gestión financiera gubernamental, pero cuando los trabajadores deben realizar transacciones en dólares durante sus viajes, se presentan problemas en la integración de estas operaciones con el sistema.

La conversión entre monedas introduce complejidades en el registro y seguimiento de gastos, lo que puede dificultar la precisión y la transparencia en la rendición de cuentas. Asimismo, la necesidad de registrar y gestionar gastos en dos monedas diferentes, soles y dólares, agrega una capa de complejidad a la contabilidad y la administración financiera. Esto se evidencia en los errores cometidos en los informes financieros, los malentendidos en la asignación de recursos y las dificultades en la presentación de cuentas precisas tanto a nivel interno como ante las autoridades y el público en general. Como se aprecia, la falta de una adecuada adaptación del SIAF para manejar transacciones en moneda extranjera ha generado ineficiencias y la falta de



transparencia en la rendición de cuentas, lo que a su vez puede socavar la confianza en la gestión de recursos financieros en el ámbito internacional.

Además, la interfaz y la funcionalidad del SIAF pueden no estar completamente alineadas con las necesidades de los usuarios finales en las embajadas y consulados, quienes a menudo enfrentan desafíos en la entrada de datos debido a limitaciones en la capacitación o en la comprensión de los procesos complejos del sistema. Esto puede derivar en errores de registro que afectan la calidad de la información financiera y, por consiguiente, la toma de decisiones. En tanto, la centralización del sistema también puede ser un obstáculo para la agilidad necesaria en el servicio exterior, donde las decisiones financieras a menudo deben tomarse con rapidez y adaptabilidad ante situaciones imprevistas.

Otra de las preguntas planteadas a los entrevistados fue la que sigue: ¿qué sistema utilizan para registrar los encargos? Frente a ello, ambos cancilleres han contestado de forma similar. Esto se debe a que, en el registro de órdenes se utiliza el SIAF, de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones públicas. Además, RR.EE. cuenta con su propio sistema, diseñado específicamente para el registro de encargos y rendiciones relacionados con operaciones en el exterior. Sin embargo, este sistema del MRE no está integrado con el SIAF, es decir, no existe una conexión directa entre ambos sistemas.

Esta falta de integración conlleva a que se realicen tareas repetidas en ambos sistemas. Esto produce duplicidad en los esfuerzos y un aumento en el tiempo dedicado a estos procesos administrativos. Un ejemplo es el caso de la embajada peruana en Alemania que necesita comprar equipos informáticos. Inicialmente, registran esta compra en el sistema propio de RR.EE., para lo cual indican los detalles y los costos. Luego, debido a las normativas, deben volver a registrar la misma compra en el SIAF, lo cual es un requisito para todas las entidades públicas.

Esta repetición de tareas en dos sistemas distintos, debido a la falta de integración entre ellos, resulta en una duplicidad de esfuerzos y un mayor consumo de tiempo. Por tanto, es necesario, una mayor integración y sincronización entre los sistemas administrativos del gobierno. La implementación de una interfaz que permita la comunicación entre el sistema de RR.EE. y el SIAF podría reducir significativamente la

carga de trabajo administrativo, mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de encargos y rendiciones, especialmente en las operaciones internacionales.

Por otro lado, en relación con la pregunta siguiente: ¿se ha encontrado con errores técnicos o fallos en el sistema al registrar encargos?, se ha hallado similares respuestas en los entrevistados de la siguiente manera:

Eventualmente se distorsionan los saldos del certificado presupuestal, por lo que se requiere que todos los usuarios salgan del SIAF para que realicen un proceso denominado “Refresca”, que actualiza los saldos. Este proceso demora un promedio de media hora.

En otras palabras, este proceso tiene un inconveniente significativo en términos de tiempo, ya que se menciona que demora un promedio de media hora. Esto puede interpretarse como una interrupción en el flujo normal de trabajo y podría afectar la eficiencia operativa, especialmente si estos errores ocurren con frecuencia. Por ejemplo, la embajada peruana en Francia está organizando un evento cultural y necesita registrar gastos urgentes en el SIAF. Entonces, justo cuando están procesando estos datos, notan que los saldos del certificado presupuestal aparecen distorsionados en el sistema y muestran cifras incorrectas. Para corregir este error, deben pausar el trabajo y ejecutar el proceso Refresca, que requiere que todos los usuarios salgan del sistema por aproximadamente 30 minutos. Esta interrupción retrasa no solo el registro de los gastos actuales, sino también otras operaciones financieras de la embajada.

Continuando con la pregunta siguiente: ¿qué desafíos han encontrado al momento de registrar encargos en el sistema?, todos los entrevistados han obtenido respuestas parecidas, con énfasis en que el sistema SIAF tiene la opción de registrar las rendiciones de manera automática por los montos asignados, lo cual no es posible de realizar mediante esta opción, porque los montos ejecutados no son los mismos. Por ejemplo, la embajada peruana en Japón recibió una asignación de US\$ 10,000 para un proyecto de educación cultural. Al finalizarlo, el costo real fue de US\$ 9,000, pero el sistema SIAF, configurado para registrar las rendiciones de manera automática, asume y reporta que se gastaron los US\$10,000 completos.

En el caso presentado, el desafío radica en que el sistema no refleja el gasto real, sino solo el monto asignado inicialmente. Por lo tanto, la embajada necesita ajustar

manualmente la rendición en el sistema para que coincida el gasto real de US\$ 9,000 con los \$10,000 presupuestados, una tarea que añade una capa adicional de trabajo y la posibilidad de errores en el registro. Por lo tanto, esta inadecuación del sistema no solo implica una falta de flexibilidad para adaptarse a las variaciones en el gasto real, sino que puede dificultar la precisión y la transparencia en el reporte de las finanzas.

Asimismo, en respuesta a la pregunta “¿hay características o funciones específicas del programa que usa que le parezcan complicadas o confusas?”, ambos entrevistados resaltaron que les parece complicado el registro en el SIAF de forma manual para las rendiciones de los encargos otorgados. A modo de ejemplo, se presenta el caso de un funcionario en la embajada peruana en Canadá, que necesita registrar en el SIAF la rendición de un encargo para un evento cultural. Originalmente, se asignaron US\$ 5,000 para este evento, pero el costo final fue US\$ 4,500.

El funcionario se enfrenta a un proceso manual en el SIAF para ajustar los montos mencionados. Esto implica ingresar detalladamente cada gasto y asegurarse de que las cifras sean precisas. Este proceso es tedioso, consume tiempo y es propenso a errores, lo que ilustra la complejidad y las posibles confusiones que conlleva el registro manual en el SIAF. Por tanto, esta complicación puede ser atribuida a varios factores. Primero, el proceso manual es inherentemente más propenso a errores, lo que aumenta el riesgo de inexacto. Segundo, la interfaz del SIAF y sus procedimientos podrían no ser intuitivos, especialmente para los usuarios que no están familiarizados.

Por otro lado, en cuanto a la pregunta “¿existen protocolos o guías claras que les ayuden a realizar el registro de manera adecuada?”, se enfatizó que ambas cancillerías ostentaron similitud en sus respuestas, ya que precisaron que “existen manuales generales que brinda el MEF, pero no un manual exclusivo para el registro de rendiciones en el MRE”. Es decir, la falta de un manual especializado podría resultar en dificultades para aplicar las directrices generales a situaciones específicas que se encuentran en el ámbito de las relaciones exteriores, lo que podría llevar a ineficiencias o errores en el registro de rendiciones.

Por ejemplo, un funcionario de la embajada peruana en Australia enfrenta dificultades al registrar los gastos de una conferencia internacional. De esta forma, los manuales generales del MEF que utiliza no cubren especificidades de RR.EE. como gastos en moneda extranjera. Entonces, esta falta de guías especializadas complica el

registro adecuado, e incrementa el riesgo de errores y retrasos. Por lo tanto, esta carencia no solo aumenta la posibilidad de errores y retrasos, sino que señala la necesidad de desarrollar manuales o guías más especializadas que aborden de manera precisa las particularidades del registro de rendiciones en el contexto de las relaciones exteriores, con lo cual se contribuiría a una gestión fiscal más eficiente y precisa.

Asimismo, se formuló la pregunta siguiente: “¿ha habido momentos en los que ha tenido que registrar algo de manera inadecuada debido a limitaciones del sistema o falta de instrucciones claras?”. De ambos cancilleres se obtuvieron similares respuestas, dado que enfatizaron que, en la presentación de los estados financieros, se obvia el registro de las rendiciones en el sistema y se registran notas contables para regularizar los gastos reales. Por ejemplo, en la embajada peruana en España, un funcionario enfrenta la imposibilidad de registrar correctamente algunos gastos menores en el sistema debido a instrucciones poco claras. Para ello, en lugar de registrar directamente en el sistema, que no permite ajustes adecuados, utiliza notas contables para reflejar estos gastos en los estados financieros, compensando las limitaciones del sistema. Por lo tanto, este tipo de prácticas, aunque necesarias, pueden introducir ineficiencias y posibilidades de error. Esto resalta la necesidad de mejorar el sistema y las directrices para un registro más directo e igualmente transparente de las transacciones financieras.

Ahora bien, se formuló la pregunta “¿desde cuándo han estado utilizando este sistema específico para registrar encargos? En este caso, la Cancillería 2 ha precisado lo que sigue: “A partir del año 2022, se está registrando los gastos variables y fijos en sus respectivos clasificadores del gasto”. Esto significa que, a partir de ese año, han empezado a registrar tanto los gastos variables como los fijos en sus respectivas categorías o clasificadores dentro del sistema de registro de gastos. Por ejemplo, la embajada peruana en Alemania utiliza un sistema de registro de gastos gracias al cual se clasifican los costos variables, como las facturas de servicios públicos, y los gastos fijos, como el alquiler, en categorías separadas. Esta práctica si bien es cierto permite un control financiero más preciso y organizado, demanda más tiempo. Además, es importante reconocer que este sistema detallado puede requerir más tiempo y esfuerzo en el proceso de registro, lo que implica una inversión adicional en recursos humanos y posiblemente en formación.

Ahora, ante la pregunta “¿qué capacitación recibió para usar el sistema de registro?”, Cancillería 2 ha precisado que no ha recibido capacitación. Cabe indicar que

ello puede provocar una serie de desafíos, incluyendo el uso ineficiente del sistema, errores en la entrada de datos, y una comprensión limitada de las capacidades y funciones del sistema. Esto es particularmente preocupante en un entorno como el de las relaciones exteriores, donde la precisión y la eficiencia en la gestión financiera son críticas. Por ejemplo, un empleado recién incorporado en la embajada peruana en el Reino Unido tiene que registrar gastos en el sistema. Por tanto, sin capacitación previa, enfrenta dificultades en clasificar correctamente los gastos, lo que conduce a errores en los registros financieros. Esta situación ilustra la necesidad crítica de formación adecuada para el personal encargado de la gestión financiera.

Con respecto a la pregunta “¿considera que hay una formación o capacitación constante sobre las actualizaciones o cambios en el sistema?, ¿cómo cree que esto podría impactar?”, Cancillería 2 estimó lo siguiente: “No hay capacitación. Considero que debe haber una mayor coordinación entre las áreas involucradas, como el Área de Presupuesto, para los temas presupuestales, y el Área de Contabilidad, para la información financiera. Es necesario que exista una reciprocidad entre estas áreas”. Por tanto, esta falta de capacitación y coordinación podría impactar negativamente en la eficacia y la precisión de la gestión financiera y presupuestaria. Por ejemplo, en la embajada peruana en Brasil, tras una actualización en el sistema de gestión financiera y sin capacitación previa, el personal comete errores en la gestión de fondos y en la preparación de informes financieros. Esto demuestra cómo la falta de formación y coordinación entre las áreas de Presupuesto y Contabilidad afecta negativamente la eficiencia y precisión en las operaciones financieras de la embajada.

**Clasificadores.** La problemática en torno a los clasificadores utilizados por RR.EE. en el sector externo es multifacética y presenta desafíos únicos. Aunque estos clasificadores son vitales para mantener una presentación uniforme y coherente de los datos financieros, su eficacia se compromete al aplicarse en operaciones en moneda extranjera. El cambio de soles a dólares, por ejemplo, introduce una capa de complejidad en la gestión financiera gubernamental que no siempre es correctamente abordada por los sistemas de clasificación existentes. La conversión de moneda no es simplemente una cuestión aritmética; implica también consideraciones de riesgo cambiario, de temporización en el reconocimiento de gastos e ingresos, y de ajustes contables que deben ser reflejados en los informes financieros.

Además, la adaptación de los clasificadores presupuestarios para transacciones en dólares no es siempre directa o intuitiva. En efecto, los operadores del sistema que gestionan estos recursos durante sus viajes o en el ejercicio de sus funciones en el exterior pueden encontrarse con dificultades en la clasificación adecuada de los gastos. Esto puede llevar a errores en la asignación presupuestaria y, como consecuencia, a informes financieros que no reflejan con precisión la realidad económica. La ausencia de un sistema de clasificación que gestione eficazmente las transacciones en moneda extranjera tiene como resultado una rendición de cuentas confusa y una transparencia reducida, lo cual afecta la capacidad de las entidades gubernamentales para monitorear y reportar el gasto internacional de forma efectiva.

Además, en la Tabla 8, es evidente que las transferencias al exterior en lo que corresponde al tema de evaluación a la actividad: 5004339 “Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el exterior”, para los años 2020 y 2021, solo se trabajó en una meta: 0003/0002 “Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes” y en un solo clasificador de gastos: 23271199 “Servicios diversos”. Cabe agregar que el porcentaje de Rendición registrada en el SIAF para el año 2020 fue de 97,92%, y, para el año 2021, 88,84%. Este es un buen porcentaje de rendición y la diferencia se muestra en el balance, en la cuenta del activo, como gastos diversos pendientes de rendir. Sin embargo, se observa que no registraron adecuadamente la rendición: la registraron al mismo clasificador en que recibieron el encargo (servicios diversos). Debieron rendir en el clasificador correspondiente al gasto realmente efectuado y sustentado con la documentación. Es decir, no existe transparencia que muestre al detalle los gastos efectuados en el exterior.

Por otro lado, el balance general no se presenta según actividades o metas presupuestales, sino por conceptos generales que comprenden todas las actividades o todas las metas. A efectos de comparar la información que se muestra del Portal de Transparencia Económica y la información del Balance de comprobación, se extrae los montos acumulados al mes de septiembre a nivel de los 17 clasificadores presupuestales de gastos (ver Tabla 9 y Anexo 6). Asimismo, en la Tabla 10, se puede apreciar que el monto transferido corresponde a las 69 metas, es decir, a los 69 consulados.

Tabla 8

## Rendición en el estado de gestión en el gasto entre los años 2020-2022

Act/AI/Obr	Año	Esp det	Meta A	Nr.Certif.	Glosa certif.	Certificado	Compromiso anual	Comprometido	Devengado	Girado	Rendido	% de rendición	
5.004339					Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes		198,546,652.41	198,403,982.53	198,403,982.53	198,403,982.53	198,368,791.66	163,403,073.50	
	2020					63,776,161.03	63,641,600.71	63,641,600.71	63,641,600.71	63,640,198.87	62,315,271.95	97.92	
	2.3.2.7.11.99	Servicios diversos					63,776,161.03	63,641,600.71	63,641,600.71	63,641,600.71	63,640,198.87	62,315,271.95	97.92
		0003			"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes"	63,776,161.03	63,641,600.71	63,641,600.71	63,641,600.71	63,640,198.87	62,315,271.95	97.92	
	2021					71,984,826.21	71,984,716.65	71,984,716.65	71,984,716.65	71,950,927.62	63,918,995.16	88.84	
	2.3.2.7.11.99	Servicios diversos					71,984,826.21	71,984,716.65	71,984,716.65	71,984,716.65	71,950,927.62	63,918,995.16	88.84
		0002			"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes"	71,984,826.21	71,984,716.65	71,984,716.65	71,984,716.65	71,950,927.62	63,918,995.16	88.84	
	2022					62,785,665.17	62,777,665.17	62,777,665.17	62,777,665.17	62,777,665.17	37,168,806.39	59.21	
	2.3.2.2.1.1	Servicio de suministro de energía eléctrica					158,552.72	158,552.72	158,552.72	158,552.72	158,552.72	36,034.75	22.73
	2.3.2.2.1.2	Servicio de agua y desagüe					6,578.47	6,578.47	6,578.47	6,578.47	6,578.47	4,669.95	70.99
	2.3.2.2.1.3	Servicio de suministro de gas					8,252.56	8,252.56	8,252.56	8,252.56	8,252.56	7,039.97	85.31
	2.3.2.2.2.1	Servicio de telefonía móvil					32,004.04	32,004.04	32,004.04	32,004.04	32,004.04	16,616.27	51.92
	2.3.2.2.2.2	Servicio de telefonía fija					51,544.06	51,544.06	51,544.06	51,544.06	51,544.06	26,733.75	51.87
	2.3.2.2.2.3	Servicio de Internet					59,451.40	59,451.40	59,451.40	59,451.40	59,451.40	37,318.76	62.77
	2.3.2.2.3.1	Correos y servicios de mensajería					76,187.41	76,187.41	76,187.41	76,187.41	76,187.41	34,068.63	44.72
	2.3.2.2.3.99	Otros servicios de comunicación					1,226,288.59	1,226,288.59	1,226,288.59	1,226,288.59	1,226,288.59	881,641.54	71.90
	2.3.2.5.1.1	De edificios y estructuras					14,541,396.35	14,541,396.35	14,541,396.35	14,541,396.35	14,541,396.35	9,213,743.03	63.36
	2.3.2.5.1.2	De vehículos					41,348.91	41,348.91	41,348.91	41,348.91	41,348.91	24,086.09	58.25
	2.3.2.5.1.4	De maquinarias y equipos					34,499.32	34,499.32	34,499.32	34,499.32	34,499.32	26,976.81	78.20
	2.3.2.5.1.99	De otros bienes y activos											
	2.3.2.6.3.2	Seguro de vehículos					26,601.23	26,601.23	26,601.23	26,601.23	26,601.23	15,671.18	58.91
	2.3.2.6.3.4	Otros seguros personales					53,566.53	53,566.53	53,566.53	53,566.53	53,566.53	44,246.20	82.60
	2.3.2.6.3.99	Otros seguros de bienes muebles e inmuebles					25,650.09	25,650.09	25,650.09	25,650.09	25,650.09	19,221.70	74.94
	2.3.2.7.11.99	Servicios diversos					22,031,076.68	22,031,076.68	22,031,076.68	22,031,076.68	22,031,076.68	13,738,532.80	62.36
	2.3.2.9.1.1	Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad					24,412,666.81	24,404,666.81	24,404,666.81	24,404,666.81	24,404,666.81	13,042,204.96	53.44
					T o t a l		198,546,652.41	198,403,982.53	198,403,982.53	198,403,982.53	198,368,791.66	163,403,073.50	82.37

Tabla 9

## Actividades presupuestales de 2023

	Año	SubGn	Esp det	Página web de transparencia económica devengado al mes de setiembre	Cod. cuenta contable	Balance de comprobación al mes de setiembre	Monto transferido al exterior
1	2.3.2.2.1.1		Servicio de suministro de energía eléctrica	4,409,800.52	5302020101	1,445,746.25	1,085,137.41
2	2.3.2.2.1.2		Servicio de agua y desagüe	720,769.06	5302020102	129,043.55	94,058.81
3	2.3.2.2.1.3		Servicio de suministro de gas	765,942.93	5302020103	23,022.28	100,262.68
4	2.3.2.2.2.1		Servicio de telefonía móvil	1,080,663.54	5302020201	484,815.59	357,030.29
5	2.3.2.2.2.2		Servicio de telefonía fija	1,441,478.68	5302020201	105,059.30	552,928.12
6	2.3.2.2.2.3		Servicio de Internet	1,810,558.58	5302020201	507,865.99	708,122.95
7	2.3.2.2.3.1		Correos y servicios de mensajería	1,402,314.76	5302020301	138,861.92	828,396.72
8	2.3.2.2.3.99		Otros servicios de comunicación	242,832.47	5302020399	30,407.04	54,403.82
9	2.3.2.5.1.1		Servicio de alquiler de edificios y estructuras	44,460,066.18	5302050101	4,860,758.37	13,907,716.95
10	2.3.2.5.1.2		Servicio de alquiler de vehículos	1,605,513.39	5302050102	169,573.93	428,505.90
11	2.3.2.5.1.4		Servicio de alquiler de maquinarias y equipos	750,109.76	5302050104	118,359.07	355,170.89
12	2.3.2.5.1.99		Servicio de alquiler de otros bienes y activos	1,265,858.73	5302050199	1,014,433.17	14,158.59
13	2.3.2.6.3.2		Seguro de vehículos	731,547.82	5302060301	269,341.01	247,658.37
14	2.3.2.6.3.4		Otros seguros personales	1,760,757.81	5302060304	167,670.90	677,698.37
15	2.3.2.6.3.99		Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	937,160.07	5302060399	525,538.17	280,968.50
16	2.3.2.7.11.99		Servicios diversos	47,941,108.58	5302071199	10,592,949.28	14,018,777.44
17	2.3.2.9.1.1		Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad	81,590,682.22	5302100101	10,668,830.21	35,242,513.91
			<b>T o t a l</b>	<b>192,917,165.10</b>		<b>31,252,276.03</b>	<b>68,953,509.72</b>

Información al 10/11/2023 01:06:24 PM

00:18

Fuente: Elaboración propia



Tabla 10  
Nombres de las 69 metas

N.	Cod.	Nombre de metas
1	0003	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Ámsterdam - Países Bajos"
2	0004	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Arica - Chile"
3	0005	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Atlanta - EUA"
4	0006	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Barcelona - España"
5	0007	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Bilbao - España"
6	0008	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Bogotá - Colombia"
7	0009	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Boston - EUA"
8	0010	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Bruselas - Bélgica"
9	0011	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Buenos Aires - Argentina"
10	0012	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Caracas - Venezuela"
11	0013	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Chicago - EUA"
12	0014	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Cochabamba - Bolivia"
13	0015	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Córdoba - Argentina"
14	0016	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Cuenca - Ecuador"
15	0017	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Dallas - EUA"
16	0018	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Denver - EUA"
17	0019	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Dubái - EAU"
18	0020	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de El Alto - Bolivia"
19	0021	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Florencia - Italia"
20	0022	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Frankfurt - Alemania"
21	0023	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Génova - Italia"
22	0024	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Ginebra - Suiza"
23	0025	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Guangzhou - China"
24	0026	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Guayaquil - Ecuador"
25	0027	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Hamburgo - Alemania"
26	0028	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Hartford - EUA"
27	0029	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Hong Kong - China"
28	0030	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Houston - EUA"
29	0031	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Iquique - Chile"
30	0032	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de La Paz - Bolivia"
31	0033	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de La Plata - Argentina"
32	0034	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Leticia - Colombia"
33	0035	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Loja - Ecuador"
34	0036	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Londres - Reino Unido"
35	0037	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Los Ángeles - EUA"
36	0038	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Machala - Ecuador"
37	0039	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Madrid - España"
38	0040	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Manaus - Brasil"
39	0041	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Medellín - Colombia"
40	0042	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Mendoza - Argentina"
41	0043	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de México DF - México"
42	0044	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Miami - EUA"
43	0045	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Milán - Italia"
44	0046	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Montreal - Canadá"
45	0047	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Múnich - Alemania"
46	0048	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Nagoya - Japón"
47	0049	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Nueva York - EUA"
48	0050	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Panamá - Panamá"
49	0051	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de París - París"
50	0052	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Paterson - EUA"
51	0053	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Puerto Ordaz - Venezuela"
52	0054	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Quito - Ecuador"
53	0055	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Río Branco - Brasil"
54	0056	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Río de Janeiro - Brasil"
55	0057	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Roma - Italia"
56	0058	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de San Francisco - EUA"
57	0059	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de San Pablo - Brasil"
58	0060	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Santa Cruz - Bolivia"
59	0061	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Santiago - Chile"
60	0062	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Sevilla - España"
61	0063	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Shanghai - China"
62	0064	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Sydney - Australia"
63	0065	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Tokio - Japón"
64	0066	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Toronto - Canadá"
65	0067	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Turín - Italia"
66	0068	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Valencia - España"
67	0069	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Vancouver - Canadá"
68	0070	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Washington - EUA"
69	0071	"Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Zurich - Suiza"

Por otro lado, en torno a la siguiente pregunta: “¿Cuál es el proceso que sigue al intentar registrar un encargo?”, la respuesta es similar en ambos casos. Se considera que los encargos a los OSE son registrados y transmitidos por la Oficina de Contabilidad en el SIAF por el monto correspondiente al trimestre. Para ello, se detallan los siguientes procesos:

- La Oficina de Contabilidad recibe de la OSE las órdenes para la transferencia trimestral por los montos proyectados a nivel del clasificador del gasto y meta, para que, el mismo día o el día anterior, aquella, en concordancia con la Oficina de Tesorería, coordine con el banco Interbank a cuanto está cotizando el tipo de cambio de los dólares, euros, esterlinas, dólar canadiense, dólar australiano etc., es decir, el tipo de cambio de la moneda de origen de cada país.
- Seguidamente, se verifica en el SIAF si el certificado asignado para el trimestre cuenta con el monto al tipo de cambio soles que cotizó la entidad bancaria, detallado a nivel de meta y a nivel específica del gasto. Por ejemplo, la meta 0006 “Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Barcelona-España” (ver Tabla 11).
- De existir algún monto faltante a nivel de clasificador o meta, se coordina con el Área de Servicio exterior para que a su vez solicite a la Oficina de Presupuesto el aumento en el certificado, para lo cual se detalla el monto faltante (ver Tabla 12).

Una vez verificado que los montos del certificado sean iguales o mayores que el monto cotizado por la entidad bancaria, se procede con la siguiente fase, denominada compromiso. Esta etapa se registra con el tipo de operación Encargo (E) y se envía oficio al MEF solicitando la aprobación de los expedientes SIAF. Es decir, si son 146 misiones (consulados y embajadas), serán 146 expedientes SIAF. En la solicitud, se puede seguir la siguiente estructura: “Señores MEF, sírvase aprobar los siguientes N°. de SIAF del 100, al 246; registrados bajo la modalidad de encargos según Resolución N°. yyy”

Una vez aprobado la fase del compromiso, se procede con la fase del devengado, por los mismos montos registrados en la fase anterior. Seguidamente, se envía los documentos a la Oficina de Tesorería para el correspondiente giro y transferencia a las

cuentas origen de cada país (ver Anexo 5). Este proceso actualmente está demorando entre 5 a 7 días, lo que anteriormente demoraba uno a dos días (ver Tabla 13).

Tabla 11

## Detalle de la meta 0006

Meta	Certificado/clasificador	Certificado
0006	“Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Barcelona- España”	1,854,876.84
	CER-00393 AAOO - AOI513 - Asignación ordinaria (C-Barcelona) - Primer trimestre	1,854,876.84
	2.3.2.2.1.1 Servicio de suministro de energía eléctrica	144,845.84
	2.3.2.2.1.2 Servicio de agua y desagüe	8,216.87
	2.3.2.2.2.1 Servicio de telefonía móvil	749.14
	2.3.2.2.2.2 Servicio de telefonía fija	26,945.24
	2.3.2.2.2.3 Servicio de internet	5,618.52
	2.3.2.2.3.1 Correos y servicios de mensajería	25,582.33
	2.3.2.5.1.1 De edificios y estructuras	86,150.47
	2.3.2.6.3.99 Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	2,247.40
	2.3.2.7.11.99 Servicios diversos	311,588.76
	2.3.2.9.1.1 Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad	1,242,932.27

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

## Monto faltante de la meta 0006

Meta	Certificado/clasificador	Dice Certificado	Debe decir Certificado	Monto solicitado
0006	“Atención de tramites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Barcelona-España”	35,911.25	40,900.00	4,988.75
	CER-00393 AAOO - AOI513 - Asignación ordinaria (C-Barcelona) - primer trimestre	35,911.25	40,900.00	4,988.75
	2.3.2.2.1.2 Servicio de agua y desagüe	8,216.87	9,200.00	983.13
	2.3.2.2.2.1 Servicio de telefonía móvil	749.14	1,700.00	950.86
	2.3.2.2.2.2 Servicio de telefonía fija	26,945.24	30,000.00	3,054.76

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Continuación de los datos de la meta 0006 en la fase devengado y girado

Meta	Certificado/clasificador	Certificado	Compromiso anual	Comprometido	Devengado	Girado
0006	“Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el consulado de Barcelona - España”	1,854,876.84	1,854,876.84	1,854,876.84	1,854,876.84	1,854,876.84
CER-00393	AAOO - AOI513 - Asignación ordinaria (C-Barcelona) - Primer trimestre	1,854,876.84	1,854,876.84	1,854,876.84	1,854,876.84	1,854,876.84
	2.3.2.2.1.1 Servicio de suministro de energía eléctrica	144,845.84	144,845.84	144,845.84	144,845.84	144,845.84
	2.3.2.2.1.2 Servicio de agua y desagüe	8,216.87	8,216.87	8,216.87	8,216.87	8,216.87
	2.3.2.2.2.1 Servicio de telefonía móvil	749.14	749.14	749.14	749.14	749.14
	2.3.2.2.2.2 Servicio de telefonía fija	26,945.24	26,945.24	26,945.24	26,945.24	26,945.24
	2.3.2.2.2.3 Servicio de Internet	5,618.52	5,618.52	5,618.52	5,618.52	5,618.52
	2.3.2.2.3.1 Correos y servicios de mensajería	25,582.33	25,582.33	25,582.33	25,582.33	25,582.33
	2.3.2.5.1.1 De edificios y estructuras	86,150.47	86,150.47	86,150.47	86,150.47	86,150.47
	2.3.2.6.3.99 Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	2,247.40	2,247.40	2,247.40	2,247.40	2,247.40
	2.3.2.7.11.99 Servicios diversos	311,588.76	311,588.76	311,588.76	311,588.76	311,588.76
	2.3.2.9.1.1 Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad	1,242,932.27	1,242,932.27	1,242,932.27	1,242,932.27	1,242,932.27

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, con respecto a la pregunta “¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta durante el proceso de registro de encargos?”, los entrevistados respondieron similarmente, ya que indicaron que es tedioso registrar por expediente SIAF los diferentes tipos de gastos por cada meta y al tipo de cambio que cotiza la entidad bancaria en el menor tiempo para evitar que el tipo de cambio varíe durante los días que tarde el proceso de registro.

Por lo general, se producen dificultades de diferencia en los montos, debido a que no son gastos fijos, sino gastos variables. Por ejemplo, un funcionario de la embajada peruana en México lucha con el registro de encargos en el SIAF para la compra de suministros; enfrenta variaciones en el tipo de cambio y experimenta la complejidad de asignar distintos tipos de gastos a sus respectivas metas. En efecto, la naturaleza variable

de estos gastos y las fluctuaciones en el tipo de cambio causan discrepancias en los montos finales, lo cual complica el proceso de registro y la exactitud financiera.

Asimismo, ante la pregunta “¿existen pasos específicos en el proceso de registro que considera particularmente problemáticos o confusos?”, ambas cancillerías han mostrado similares respuestas encaminadas hacia lo siguiente: “Sí son demasiados clasificadores presupuestarios y demasiadas metas presupuestales que se registran por cada expediente SIAF”. Por ejemplo, un funcionario estaba registrando una solicitud en el sistema SIAF y se topó con la gran cantidad de clasificadores presupuestarios y metas que debía completar. Entonces, con tantas opciones y casillas para llenar, le resultó muy confuso y problemático saber exactamente qué datos ingresar e igualmente hubiera apreciado que el proceso fuera más simple e intuitivo. De este modo, la existencia de demasiados clasificadores podría complicar el proceso de registro, ya que se requeriría tiempo adicional para seleccionar el código correcto en cada transacción.

Luego, alusivo a la pregunta siguiente: “¿la información o documentación requerida para el registro es clara y accesible?”, ambos entrevistados plantearon que la información es clara, pero por la cantidad y el detalle de esta e igualmente el corto tiempo genera errores involuntarios en la digitalización de la información recibida. Por ejemplo, un funcionario estaba intentando registrar un documento en el sistema digital de su empresa. Con el apuro de cargar todo antes de la fecha límite, en más de una ocasión se equivocó al transcribir algún dato o no preparó correctamente todos los formularios. Por tanto, los entrevistados opinan que facilitaría el proceso que no se solicitara tanta información y que no se exigiera demasiada minuciosidad, o bien que se otorgara más tiempo para completar el registro, de modo que se evite cometer errores involuntarios. De esta forma, la combinación de excesivos datos pedidos y con prisa para completarlos genera fallos no intencionales.

En la última pregunta (“¿alguna vez no pudo registrar un encargo?, ¿qué factores contribuyeron para esa situación?”), se destacó que ambas cancillerías obtuvieron respuestas parecidas y que priorizaron que “solo no se puede registrar un encargo, cuando no existe asignación presupuestal en el clasificador por específica del gasto y en la meta”. Es decir, la falta de asignación presupuestaria en el clasificador específico y en la meta presupuestal es la razón principal por la que no se puede registrar un encargo.

Por ejemplo, un funcionario intentó registrar una orden de compra de materiales de oficina en el sistema de su empresa. Sin embargo, este le mostró un error y no se lo permitió. El problema fue que, al revisar, se dio cuenta de que no se habían asignado fondos suficientes en el presupuesto anual a la clasificación de “materiales y suministros” ni a la meta de “adquisiciones administrativas”, donde estaba categorizada esa compra. Al no haber presupuesto disponible específicamente para eso, el sistema no dejó registrar la solicitud de pedido. Por tanto, reportó el problema para que reasignaran recursos a esas partidas presupuestarias y que así pudiera registrar luego la orden pendiente.

### **4.3 PROPUESTA DE CAMBIO EN LA FORMA DE RENDIR LOS GASTOS POR ENCARGO DEL SERVICIO EXTERIOR DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL PERÚ**

Frente a la problemática planteada en los ítems anteriores, se proponen los cambios en las siguientes etapas del proceso de encargos para los 69 consulados que tiene el Perú, aunque también es aplicable a las embajadas. Se alude a los primeros, debido a que han sido la muestra con la que se trabajó.

#### **4.3.1 Asignación presupuestal**

El primer cambio consiste en evitar crear metas por cada consulado, entendiéndose por meta la “atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes” como una sola meta. Al margen de los países donde existen consulados a las que se asigna presupuesto, la meta es única. De este modo, se ha estado trabajando durante los años 2020, 2021 y 2022. Este cambio va a facilitar lo siguiente:

- Al momento de asignar el presupuesto, se registrará en un solo certificado.
- Al momento de registrar las rendiciones de algún consulado, se podrá registrar el gasto en el clasificador correspondiente sin el impedimento de que exista falta de presupuesto a nivel de meta, ya que todo el presupuesto se asignará a una sola meta.

El segundo cambio estratégico consiste en asignar presupuesto a nivel de detalle solo para gastos fijos, mientras que los gastos variables se agruparán bajo un único clasificador de servicios diversos. Esta medida está diseñada para otorgar mayor flexibilidad en la gestión de los gastos que varían mes a mes, lo cual permite una respuesta más rápida y adaptativa a las necesidades cambiantes, sin la necesidad de reasignaciones constantes que pueden ser procesalmente onerosas y lentas. Con estos ajustes, se espera

que la administración presupuestal sea más ágil y menos susceptible a las demoras que caracterizan a los sistemas más rígidos. En la Tabla 14, se expone este segundo cambio estratégico.

Tabla 14

Segundo cambio estratégico

N.º	Clasificador	Nombre del clasificador	Tipo de gasto	Se sugiere
1	2.3.2.2.2.2	Servicio de telefonía fija	Fijo	2.3.2.2.2.2
2	2.3.2.5.1.1	Servicio de alquiler de edificios y estructuras	Fijo	2.3.2.5.1.1
3	2.3.2.5.1.2	Servicio de alquiler de vehículos	Fijo	2.3.2.5.1.2
4	2.3.2.5.1.4	Servicio de alquiler de maquinarias y equipos	Fijo	2.3.2.5.1.4
5	2.3.2.5.1.99	Servicio de alquiler de otros bienes y activos	Fijo	2.3.2.5.1.99
6	2.3.2.6.3.2	Seguro de vehículos	Fijo	2.3.2.6.3.2
7	2.3.2.6.3.4	Otros seguros personales	Fijo	2.3.2.6.3.4
8	2.3.2.6.3.99	Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	Fijo	2.3.2.6.3.99
9	2.3.2.9.1.1	Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad	Fijo	2.3.2.9.1.1
10	2.3.2.2.1.1	Servicio de suministro de energía eléctrica	Variable	2.3.2.7.11.99
11	2.3.2.2.1.2	Servicio de agua y desagüe	Variable	2.3.2.7.11.99
12	2.3.2.2.1.3	Servicio de suministro de gas	Variable	2.3.2.7.11.99
13	2.3.2.2.2.1	Servicio de telefonía móvil	Variable	2.3.2.7.11.99
14	2.3.2.2.2.3	Servicio de Internet	Variable	2.3.2.7.11.99
15	2.3.2.2.3.1	Correos y servicios de mensajería	Variable	2.3.2.7.11.99
16	2.3.2.2.3.99	Otros servicios de comunicación	Variable	2.3.2.7.11.99
17	2.3.2.7.11.99	Servicios diversos	Variable	2.3.2.7.11.99

Fuente: Elaboración propia

La programación presupuestal anual se fundamenta en la previsión y estabilidad que ofrecen los gastos fijos, los cuales se encuentran respaldados por contratos que especifican los montos en la moneda del país de origen, lo que garantiza una previsibilidad financiera durante todo el año. Por otro lado, los gastos variables se ajustan al uso real o al consumo del servicio, e implican una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la asignación de fondos. Esto permite una respuesta más dinámica ante necesidades no previstas o emergencias. Esta distinción en la planificación presupuestaria es esencial para una gestión financiera eficaz y para asegurar que los servicios consulares continúen operando sin interrupciones ante fluctuaciones en la demanda o en el contexto económico.

Este cambio va a facilitar que, al momento de registrar las rendiciones de algún consulado, se pueda registrar sin problema alguno el gasto fijo en el clasificador correspondiente, y en lo que corresponde a los gastos variables, deberá reasignar el clasificador 2.3.2.7.11.99 “Servicio diversos a los clasificadores que corresponda el gasto

ya sea: 2.3.2.2.1.1 para “Servicio de suministro de energía eléctrica”; 2.3.2.2.1.2 “Servicio de agua y desagüe”; 2.3.2.2.1.3 “Servicio de suministro de gas”; 2.3.2.2.3.1 “Correos y servicios de mensajería”; 2.3.2.2.3.99 en “Otros servicios de comunicación”.

#### **4.3.2 Ejecución presupuestal**

En la actual etapa de ejecución presupuestal, cada consulado gestiona sus operaciones financieras a través de la creación de expedientes SIAF individuales; son 69 expedientes en total, uno para cada consulado. Estos abarcan las fases de compromiso, devengado y girado, y reflejan los montos especificados por la Oficina de Servicio Exterior, y concuerdan con los clasificadores presupuestarios asignados desde el certificado único.

Este enfoque no solo simplifica la gestión financiera, sino que mejora la precisión y el control sobre las rendiciones consulares. Al centralizar la información en expedientes SIAF en lugar de múltiples certificaciones, se optimiza la trazabilidad y la rendición de cuentas, lo cual facilita la supervisión y el análisis financiero a nivel de cada consulado. Así, este cambio es un paso significativo hacia la mejora de la transparencia y la eficiencia en la administración de los recursos exteriores de RR.EE.

#### **4.3.3 Uso de sistema**

El SIAF representa la columna vertebral de la gestión fiscal del sector público y es de uso mandatorio para garantizar la estandarización y el control de las finanzas estatales. Dada su naturaleza crítica, el SIAF está sujeto a actualizaciones y mejoras continuas, con lo cual se asegura su adaptabilidad a las nuevas necesidades y desafíos financieros. Por ende, cualquier sistema complementario desarrollado por una entidad debe ser plenamente compatible con el SIAF, tanto en términos de interoperabilidad como de cumplimiento normativo, para asegurar una integración fluida y coherente con los procesos financieros establecidos a nivel nacional.

#### **4.3.4 Clasificadores**

En la Tabla 15, se muestra la propuesta de clasificadores.



Tabla 15

## Fragmento de la clasificación presupuestaria

N.º	Clasificador	Nombre del clasificador	Tipo de gasto	Se sugiere
1	2.3.2.2.2.2	Servicio de telefonía fija	Fijo	2.3.2.2.2.2
2	2.3.2.5.1.1	Servicio de alquiler de edificios y estructuras	Fijo	2.3.2.5.1.1
3	2.3.2.5.1.2	Servicio de alquiler de vehículos	Fijo	2.3.2.5.1.2
4	2.3.2.5.1.4	Servicio de alquiler de maquinarias y equipos	Fijo	2.3.2.5.1.4
5	2.3.2.5.1.99	Servicio de alquiler de otros bienes y activos	Fijo	2.3.2.5.1.99
6	2.3.2.6.3.2	Seguro de vehículos	Fijo	2.3.2.6.3.2
7	2.3.2.6.3.4	Otros seguros personales	Fijo	2.3.2.6.3.4
8	2.3.2.6.3.99	Otros seguros de bienes muebles e inmuebles	Fijo	2.3.2.6.3.99
9	2.3.2.9.1.1	Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad	Fijo	2.3.2.9.1.1
10	2.3.2.7.11.99	Servicios diversos	Variable	2.3.2.7.11.99

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15, se expone un fragmento de una tabla de clasificación presupuestaria que detalla diferentes tipos de servicios de alquiler que una entidad podría utilizar. Estos clasificadores son utilizados para organizar y categorizar los gastos, lo cual permite el seguimiento y la gestión detallada de los recursos financieros. De esta forma, los servicios listados incluyen el alquiler de edificios y estructuras, vehículos, maquinaria y equipos, así como de otros bienes y activos que no se ajustan a las categorías anteriores. Este tipo de clasificación es esencial en la administración financiera, especialmente en las entidades gubernamentales, para asegurar la correcta asignación y rendición de cuentas de los fondos públicos.

#### 4.3.5 Proceso

La propuesta para simplificar el proceso presupuestal se centra en la consolidación de todos los gastos de los 69 consulados en una sola meta. Se emitirá un único certificado presupuestal, que se distribuirá equitativamente en el transcurso de los cuatro trimestres del año fiscal. Para cada trimestre, se crearán 69 expedientes SIAF, correspondientes a cada consulado, y cada uno de estos contendrá cuatro compromisos financieros, detallados en 10 clasificadores de gastos distintos.

Esta estructura permitirá una visión más clara y un manejo más eficiente de los fondos, como se detalla en la Tabla 16. Además, este enfoque unificado simplificará la supervisión y el análisis financiero. Esto posibilitará una asignación de recursos más estratégica y una rendición de cuentas más transparente.

Tabla 16

## Propuesta para simplificar el proceso presupuestal

Meta / certificado / expediente / clasificador	Asignación y ejecución del primer trimestre	Asignación y ejecución del segundo o trimestre	Asignación y ejecución del tercer trimestre	Asignación y ejecución del cuarto trimestre
00 “Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los 02 migrantes” CER- 00010				
000 A - Consulado de 080 Amsterdam - Países Bajos				
2.3.2.2.2.2	Servicio de telefonía fija			
2.3.2.5.1.1	De edificios y estructuras			
2.3.2.5.1.2	De vehículos			
2.3.2.5.1.4	De maquinarias y equipos			
2.3.2.5.1.99	De otros bienes y activos			
2.3.2.6.3.2	Seguro de vehículos			
2.3.2.6.3.4	Otros seguros personales			
2.3.2.6.3.99	Otros seguros de bienes muebles e inmuebles			
2.3.2.7.11.99	Servicios diversos			
2.3.2.9.1.1	Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad			
000 A - Consulado de Arica - 081 Chile				
2.3.2.2.2.2	Servicio de telefonía fija			
2.3.2.5.1.1	De edificios y estructuras			
2.3.2.5.1.2	De vehículos			
2.3.2.5.1.4	De maquinarias y equipos			
2.3.2.5.1.99	De otros bienes y activos			
2.3.2.6.3.2	Seguro de vehículos			
2.3.2.6.3.4	Otros seguros personales			
2.3.2.6.3.99	Otros seguros de bienes muebles e inmuebles			
2.3.2.7.11.99	Servicios diversos			
2.3.2.9.1.1	Locación de servicios realizados por personas naturales relacionadas al rol de la entidad			

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 CONDICIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE A EFECTOS DE PODER APLICAR EL MODELO PROPUESTO

En este ítem, se han considerado los aspectos que son necesarios para la propuesta que se tiene, independientemente de los otros aspectos operativos y administrativos propios del trabajo.

#### 4.4.1 Decisiones de los funcionarios

Para implementar el modelo, se requiere que los altos funcionarios de RR.EE. adopten las siguientes decisiones:

- Aprobar la consolidación de todos los gastos de los 69 consulados en una sola meta presupuestal, lo que implica la emisión de un único certificado presupuestal que se distribuirá trimestralmente.
- Establecer lineamientos para la creación de los expedientes SIAF y los compromisos financieros detallados por cada consulado y trimestre.
- Dictar directivas sobre los 10 clasificadores de gastos en los que se deben registrar los compromisos.
- Designar al equipo que se encargará de implementar este nuevo esquema presupuestal.

#### 4.4.2 Personal del Área de Contabilidad

El personal del Área de Contabilidad y Finanzas deberá hacer lo siguiente:

- Familiarizarse con la nueva estructura presupuestal y de compromisos.
- Realizar la creación oportuna en cada trimestre de los 69 expedientes SIAF con sus respectivos compromisos.
- Velar por el correcto registro contable en los 10 clasificadores de gastos.
- Generar reportes financieros consolidados en base al nuevo esquema.

Para dichas actividades, el personal de contabilidad debe ser capacitado y persuadido sobre la necesidad de operar este cambio para mejorar sus funciones y, con ello, el proceso. De este modo, les será más fácil adaptarse y que dicho cambio no les parezca complicado. Además, se considera que estas nuevas tareas serán tomadas con regular aceptación, ya que este cambio también fue requerido por este personal con el fin de mejorar su trabajo. Esto se detalla a continuación.

*Análisis del personal del Área de Contabilidad.* Uno de los pilares para alcanzar el éxito de la propuesta de simplificación del proceso presupuestal es la evaluación del personal del Área de Contabilidad, el cual es uno de los responsables de implementar y gestionar estos cambios. A continuación, se realiza un análisis de la preparación y la actitud del personal ante las modificaciones propuestas:

- **Capacitación del personal:** Para consolidar los gastos de los 69 consulados en una sola meta y distribuir equitativamente los certificados presupuestales en el transcurso del año fiscal, es fundamental asegurarse de que el personal del Área de Contabilidad cuente con las habilidades y los conocimientos adecuados. Se requerirá una capacitación específica sobre los nuevos procedimientos y la utilización eficiente de los sistemas y herramientas asociados con estos cambios.
- **Resistencia al cambio:** La introducción de cambios significativos en los procesos presupuestales puede generar resistencia por parte del personal. Es esencial anticipar posibles preocupaciones y resistencias y abordarlas de manera proactiva. La comunicación efectiva y la gestión del cambio desempeñan un papel clave en la promoción de una actitud más receptiva hacia las modificaciones propuestas. Se consideró la identificación de líderes de opinión dentro del equipo de Contabilidad para ayudar a transmitir el valor y los beneficios de los cambios a sus colegas.
- **Percepción de la complejidad del cambio:** Es relevante conocer cómo el personal del Área de Contabilidad percibe la complejidad de los nuevos procedimientos. En precisión, la consulta fue la siguiente: ¿consideran que la consolidación de los gastos y la distribución equitativa de los certificados presupuestales son procesos complejos o confusos? A través de esta se identificó que el personal contable sí lo evidencia complejo, pero necesario para mejorar sus funciones; y también admitió que, con una capacitación, podrían adaptarse al cambio.
- **Actitud del personal hacia el cambio:** La actitud del personal es un factor crítico en la implementación exitosa de los cambios propuestos. En este caso, el personal aprecia estos cambios como una oportunidad para mejorar su trabajo y la eficiencia de los procesos; por ello, es más probable que estén dispuestos a adoptarlos con entusiasmo. Por lo tanto, es esencial promover una comprensión clara de los beneficios que conlleva la simplificación del proceso presupuestal.

#### **4.4.3 Normativa vigente**

Para implementar este nuevo modelo presupuestal, se debe considerar la verificación de las siguientes normas:

- Directiva de Ejecución Presupuestaria: Esta directiva emitida por el MEF establece los procedimientos generales para la ejecución de los presupuestos. Se debe revisar que el modelo de consolidación en una meta y distribución trimestral esté alineado.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto: Esta ley define las pautas para la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto nacional. Se utilizaría como marco normativo principal en caso que se requiera realizar adecuaciones al modelo.
- Normas internacionales de contabilidad para el sector público (NICSP): El registro contable de la ejecución presupuestal debe seguir los lineamientos de las NICSP, emitidas por la Contraloría General, para garantizar la consistencia y calidad de la información.

#### **4.4.4 Condiciones logísticas con las que se puede contar**

En cuanto a las condiciones logísticas y de infraestructura, RR.EE. cuenta actualmente con los siguientes elementos:

- Equipos informáticos y licencias de *software* adecuadas: Los equipos de cómputo del personal involucrado cuentan con las características técnicas suficientes para trabajar con las herramientas informáticas como el SIAF y procesar la información bajo el nuevo esquema presupuestal. Adicionalmente, se verificó que se dispone de todas las licencias necesarias de los *softwares* que se emplearán.
- Conectividad de red apropiada: Se validó que RR.EE. dispone de enlaces dedicados de Internet y una intranet robusta, con capacidad suficiente para soportar el tráfico y carga de datos que involucrará la ejecución del nuevo modelo presupuestal.
- Espacio físico e infraestructura: Las instalaciones actuales, incluyendo las áreas para el personal de presupuesto y tecnologías de información, son aptas y no se requerirán acondicionamientos adicionales para la implementación.
- Recursos energéticos garantizados: Se corroboró la disponibilidad permanente del suministro eléctrico y del respaldo ante cortes a través de equipos UPS y grupos electrógenos.

De esta manera, en términos de recursos logísticos, RR.EE. se encuentra en la capacidad de asumir la ejecución del nuevo modelo presupuestal sin inconvenientes, pues cuenta ya con las condiciones básicas de equipos, *software*, infraestructura y respaldo necesarios.

#### 4.4.5 Inversión

La implementación del modelo no debería requerir inversiones significativas en sistemas, infraestructura o personal adicional. En la Tabla 17, se expone la inversión aproximada.

Tabla 17

Monto de inversión para implementación de la propuesta

Concepto	Monto (S/.)
Capacitación al personal en el nuevo esquema presupuestal	15,000
Desarrollo de plantillas e informes gerenciales	20,000
Contratación de asesorías externas para el diseño e implementación (opcional)	30,000
<b>Total</b>	<b>65,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observó en la Tabla 17, la mayor parte de la inversión se enfocaría en los siguientes aspectos:

- Capacitación al personal en el nuevo esquema presupuestal por un monto estimado de S/ 15,000.
- Desarrollo de plantillas e informes gerenciales en el SIAF y otras herramientas informáticas internas por S/ 20,000.
- También se considera una partida adicional de S/ 30,000 para la contratación de asesorías externas para el diseño y soporte en la implementación, en caso de ser necesario.

De esta manera, la inversión total ascendería a S/ 65,000 como máximo según la estimación inicial.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se exponen, en este capítulo, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

### **5.1 CONCLUSIONES**

En la presente tesis, se ha arribado a las conclusiones que se exponen a continuación.

- La dificultad en el registro de encargos de los OSE se debe principalmente a la falta de claridad en las políticas y los procedimientos establecidos, así como a deficiencias en la capacitación del personal y los recursos disponibles. Otro factor que incide negativamente es la ausencia de un sistema de seguimiento que permita controlar la calidad y la oportunidad del registro de encargos.
- El registro de encargos del Servicio Exterior requiere cambios sustanciales en los procedimientos y en los sistemas actuales para subsanar las deficiencias detectadas. Es prioritario simplificar los procesos, estandarizar la información registrada y adoptar sistemas actualizados, ya sea modificando los existentes o implementando nuevas soluciones tecnológicas. También, es esencial mejorar las capacidades del personal y establecer mecanismos de supervisión que garanticen registros consistentes y oportunos.
- Para optimizar el registro de encargos, es imperativo implementar nuevos procedimientos estandarizados y enfocados en aprovechar al máximo las tecnologías de información actuales. También, es clave realizar un monitoreo y control permanente de estos procedimientos para verificar su cumplimiento y ejecutar mejoras continuas. La capacitación especializada y la concientización del personal juegan un papel determinante para el éxito en la adopción de estos cambios.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

En la presente tesis, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los altos funcionarios revisar y actualizar las políticas y los procedimientos relacionados con el registro de encargos, garantizando que sean claros y estén estandarizados en todas las sedes del Servicio Exterior. Además, se sugiere implementar un programa de capacitación continua para el personal

responsable de los registros, enfocado en el correcto uso del sistema y la normativa aplicable.

- Se recomienda a los funcionarios revisar a profundidad los procedimientos de registro, con el fin de simplificarlos al máximo sin descuidar el rigor y la calidad de la información. Además, se debe estandarizar los datos que se registran para tener consistencia entre todas las sedes del Servicio Exterior. También, se recomienda evaluar la adopción de nuevos sistemas de registro que integren mejor las particularidades y necesidades de los Órganos en el extranjero.
- Se recomienda a los funcionarios diseñar protocolos claros y estandarizados para el registro de encargos, para lo cual deben incorporar el uso intensivo de sistemas digitales. Además, es necesario establecer un programa de capacitación exhaustiva sobre estos nuevos procedimientos, el cual se debe enfocar en el personal operativo. Asimismo, se requiere implementar un sistema de monitoreo, idealmente en tiempo real, que permita detectar y corregir desviaciones en los registros.



## REFERENCIAS

- Alade, M., Owabumoye, M. y Olowookere, J. (2020). Budgetary control mechanism and financial accountability in Ondo State Public Sector. *Accounting and taxation review*, 4(2), 134-147. <https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/4691/1/1728514274.pdf>
- Almache, D., Narváez, C., Álvarez, J. y Torres, M. (2020). La contabilidad gubernamental armonizada y la gestión del gasto público eco-eficiente en el Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(4), 56-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898182>
- Arisman, T. y Prihatin, E. (2021). Situational Leadership Readiness. *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 526, 179-182. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icream-20/125952698>
- Aswar, K. (2020). Assessing the impact of influencing factors on the quality of local government financial statements. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 7(1), 1-8. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jefa/issue/53432/711120>
- Barnes, T., Beall, V. y Holman, M. (2021). Representation expenses for state workers. *Legislative Studies Quarterly*, 46(1), 119-154. doi:<https://doi.org/10.1111/lsq.12286>
- Bendaoud, M. (2019). The privatization of housing assistance: Are housing allowances eroding government accountability? *Canadian Public Administration*, 62(2), 312-332. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/capa.12318>
- Bertelli, A. y Riccucci, N. (2022). What is behavioral public administration good for? *Public administration review*, 82(1), 179-183. <https://doi.org/10.1111/puar.13283>
- Bostan, P., Asalos, N. y Bostan, I. (2022). Funding Public Health Action Programs: Allocations, Budget Execution and Post-Audit Results at the Level of the First Pandemic Year. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 22(1), 793-802. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%205/3.pdf>
- Callisaya, A. y Ríos, E. (2023). Auditoria de confiabilidad de los registros contables y estados financieros: Rubro gastos, partida 22210 viáticos al interior del país -

- Régimen complementario del Impuesto al Valor Agregado* [tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/29901>
- Campaña, D. (2023). *Planeamiento estratégico y la ejecución presupuestaria en una municipalidad de Tumbes, 2022* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/113115>
- Casanova, C., Herrera, M., Soto, L., Gamarra, J., Tarazona, L. y Tapia, D. (2021). Accounting Management for Decision Making. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 74-86.  
[https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2022/03/08/articulo\\_202238142032.pdf](https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2022/03/08/articulo_202238142032.pdf)
- Chaves, R. y Gallego, J. (2020). Transformative policies for the social and solidarity economy: The new generation of public policies fostering the social economy in order to achieve sustainable development goals. The European and Spanish cases. *Sustainability*, 12(10), 4059. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4059>
- Chayan, A. y Díaz, J. (2020). *Propuesta de un Sistema de Información para la Ejecución de Encargos de Inspección de una Entidad Pública* [tesis de título profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652955/Chayan\\_SA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652955/Chayan_SA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Chirinos, Y. (2023). *Implementación de software para la gestión de clasificadores de gastos económicos en la ejecución de proyectos de inversión de la Municipalidad Distrital de Pitumarca año 2021-2022* [tesis de título profesional, Universidad Continental]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12741>
- Christensen, T. (2019). Organization theory and public administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 1-27.  
<http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1439>
- Coaquira, F. (2021). *La auditoría de cumplimiento ejercida por el órgano de control institucional y su influencia en la rendición de los encargos internos de la*

*Municipalidad Provincial de San Román, 2016 - 2018* [tesis de título profesional, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.  
<https://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/17092>

Condori, D. y Sejas, B. (2022). *Auditoría especial a los recursos otorgados para gastos de funcionamiento y de representación generados en la gestión del ex embajador extraordinario y plenipotenciario de Bolivia ante la república del Perú Esteban Diddo Calla, por el periodo comprendido* [tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/29410>

de Almeida, W. y Marques, M. (2021). The accountability influence on state capacity, allocation of public resources and socioeconomic development in Brazilian municipalities. *Revista contemporânea de contabilidade*, 18(46), 1-12.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18071821&AN=148509977&h=8bZX40VqeakeNah20fjVm6SRgXeis%2FFwyoWiCqKVAmhdE2mStcCuqCQgDMtW5uy7b6ld9YYi6D9f4%2BSZ6cKxaA%3D%3D&crl=c>

Dissanayake, T., Dellaportas, S. y Yapa, P. (2021). The diffusion of accounting reform in Sri Lanka: an analysis of two layers of diffusion among three levels of government. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(8), 1802-1823.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-08-2019-4147/full/html>

El Peruano. (2020, 5 de marzo). *Normas Legales. Gaceta Jurídica*.  
<https://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/532020/05-03-2020.pdf>

Freire, M. (2019). *Aportes de la Modernización de la Gestión Pública a la Rendición de cuentas: Análisis del caso ecuatoriano 2007-2017* [tesis de posgrado, Flacso Ecuador]. Repositorio Flacso.  
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/15764>

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. y Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—

- descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.  
<https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/>
- Gonzales, A. (2022). *Implicancia de las partidas presupuestarias en la ejecución del gasto del gobierno local del Distrito de Bellavista Callao, 2021* [tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109381>
- Green, D. y Loualiche, E. (2021). State and local government employment in the COVID-19 crisis. *Journal of Public Economics*, 193, 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104321>
- Hamour, A., Alzubi, K., Adous, S. y Alrahamneh, N. (2021). Accounting registration for e-commerce operations and its impact on reliability of accounting information (field study in pharmaceutical industry sector in Jordan). *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24, 1-16.  
[https://www.researchgate.net/profile/Khalid-Zoubai/publication/370300135\\_5accounting-registration-for-ecommerce-operations-and-its-impact-on-reliability-of-accounting-information-field-study-in-/links/644a1e294af78873523fb17b/5accounting-registration-for-](https://www.researchgate.net/profile/Khalid-Zoubai/publication/370300135_5accounting-registration-for-ecommerce-operations-and-its-impact-on-reliability-of-accounting-information-field-study-in-/links/644a1e294af78873523fb17b/5accounting-registration-for-)
- Hatchuel, A. y Segrestin, B. (2019). A century old and still visionary: Fayol's innovative theory of management. *European Management Review*, 16(2), 399-412.  
<https://doi.org/10.1111/emre.12292>
- Johnsen, Å. (2022). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research*, 88-111.  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003295495-5/impacts-strategic-planning-management-municipal-government-analysis-subjective-survey-objective-production-efficiency-measures-norway-%C3%A5ge-johnsen>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32. [https://www.researchgate.net/profile/Moses-Kabeyi/publication/333641646\\_Organizational\\_strategic\\_planning\\_implementation](https://www.researchgate.net/profile/Moses-Kabeyi/publication/333641646_Organizational_strategic_planning_implementation)

ion\_and\_evaluation\_with\_analysis\_of\_challenges\_and\_benefits\_for\_profit\_and\_nonprofit\_organizations/links/5cf8cd864585153c3db745b8/Organiza

- León, J., Montesinos, V., & Dasí, R. (2021). La rendición de cuentas y responsabilidad social en los gobiernos centrales: Alianza del Pacífico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 79, 79-102. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n79a04>
- Ley 29890. Ley que modifica los artículos 3 y 5 de la Ley 27790, Ley de organización y funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, otorgándole competencia sobre las oficinas comerciales en el exterior, y el artículo 3 de la Ley 29357, Ley de organización y funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores. Congreso de la República del Perú (2012)
- Liu, H., Lin, C. y Chen, Y. J. (2019). Beyond State v Loomis: artificial intelligence, government algorithmization and accountability. *International journal of law and information technology*, 27(2), 122-141. <https://academic.oup.com/ijlit/article-abstract/27/2/122/5316430?redirectedFrom=fulltext>
- Low, C. (2021). Digitalization of Migration Management in Malaysia: Privatization and the Role of Immigration Service Providers. *Journal of International Migration and Integration* (22), 1599–1627. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00809-1>
- Manyuchi, M. y Sukdeo, N. (2021). Application of the situational leadership model to achieve effective performance in mining organizations teams. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 412-416. <https://www.ieomsociety.org/brazil2020/papers/217.pdf>
- Martínez, J. (2022). *Establecer el procedimiento administrativo y el manual de registro SIAF de los encargos otorgados en un gobierno local, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105897>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Directiva para la ejecución presupuestaria.* MEF. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/anexos/DirEjecucion2012\\_RD022\\_2011EF5001.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/anexos/DirEjecucion2012_RD022_2011EF5001.pdf)

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan contable general empresarial*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/documentac/PCGE\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/PCGE_2019.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe de Programación Multianual Presupuestaria 2022-2024*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/pres\\_multi/Informe\\_Programacion\\_Multianual\\_2022\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/pres_multi/Informe_Programacion_Multianual_2022_2024.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Informe Global de la Gestión Presupuestaria correspondiente al Año Fiscal 2022*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/presu\\_sect/Informe\\_Global\\_Gestion\\_Presupuestaria\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/presu_sect/Informe_Global_Gestion_Presupuestaria_2022.pdf)
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RR.EE.]. (2018). *Estructura y Organigrama*.  
Ministerio de Relaciones Exteriores.  
<https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/343586-estructura-y-organigrama>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RR.EE.]. (2023). *Ministerio de Relaciones Exteriores: Sedes*.  
Gov.pe:  
<https://www.gob.pe/institucion/rree/sedes?filter%5Bterms%5D=&filter%5Btype%5D=&sheet=2>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RR.EE.]. (2024). *Reporte SIAF de la Ejecución Mensual*.  
Gov.pe: <https://www.gob.pe/institucion/rree/colecciones/27536-reporte-siaf-de-la-ejecucion-mensual-2023>
- Moreno, A. (2022). *Análisis presupuestario de la rendición de cuentas del GAD del cantón Santiago de Quero, provincia de Tungurahua, periodo 2019-2020* [tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/18526>
- Nasri, H., Nurman, N., Azwirman, A., Zainal, Z. y Riauan, I. (2022). Implementation of collaboration planning and budget performance information for special allocation fund in budget planning in the regional development planning agency of Rokan Hilir regency. *International Journal of Health Sciences (IJHS) Ecuador*, 5(4), 639-651. <https://repository.uir.ac.id/10227/>

- Novak, F. y Namihas, S. (2020). *El bicentenario de la política exterior peruana y su proyección en un mundo de cambios*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://www.kas.de/documents/269552/0/El+Bicentenario+de+la+Pol%C3%ADtica+Exterior+Peruana+y+su+Proyecci%C3%B3n+en+un+Mundo+de+Cambios.pdf/cac6fda9-200e-e604-518d-f00db39cb5ca?version=1.0&t=1615930252172>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. [https://www.academia.edu/59660793/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_5TA\\_EDICI%C3%93N](https://www.academia.edu/59660793/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_5TA_EDICI%C3%93N)
- Oscanoa, K. (2019). *Desarrollo de un sistema web para mejorar la gestión de otorgamiento de viáticos y gastos de transporte en comisiones de servicio para la oficina nacional de procesos electorales* [tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/2353>
- Palma, I. (2021). *Control interno y rendición de encargos internos en la Municipalidad distrital de Pisac*. Cusco, 2021 [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70407>
- Rahm, H. y Thelander, Å. (2021). A New Narrative about Sustainability or a Sustainable Narrative? Legitimation Practices in Swedish Consolidated Government Accounts before and after Agenda 2030. *Fachsprache-Journal of Professional and Scientific Communication*, 43(2), 2-21. <https://elibrary.utb.de/doi/pdf/10.24989/fs.v43i1-2.1861>
- Reijers, H. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Reinoso, Y. y Pincay, D. (2020). Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno local Municipal del Cantón Simón Bolívar. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 14-30. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.162>
- Rojas, C. (2021). *Los documentos cuentan nuestra historia. A propósito del Bicentenario de la Cancillería del Perú*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1688860/C%C3%B3mic%20%E>

2%80%9CLos%20documentos%20cuentan%20nuestra%20historia%E2%80%9D.pdf

Sager, F., Thomann, E. y Hupe, P. (2021). Accountability of public servants at the street level. *The Palgrave Handbook of the Public Servant*, 801-818. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_5)

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. humanística*. Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat]. (2019). *Rentas de tercera categoría*. Enlace

Valeri, M. (2021). Origins and Development of Management. *Organizational Studies: Implications for the Strategic Management*, 19-38. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-87148-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-87148-2_2)

Wu, L. y Liu, Y. (2021). International Comparison of Government Accounting System. *2021 7th International Conference on Information Management (ICIM)*, 35-39. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9417136/>



## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

**Propuesta de procedimientos para mejorar el registro de los encargos en los  
Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2023**

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Var.	Dim.	Indicad.	Métod.
<b>Problema general:</b> ¿Cuáles son los procedimientos que deben proponerse para mejorar el registro de encargos en los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores?	<b>Objetivo general:</b> Determinar los procedimientos que deben proponerse para mejorar el registro de encargos en los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores.	<b>Hipótesis general:</b> Los procedimientos que deben proponerse para mejorar el registro de encargos en los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores tienen que ver con los clasificadores y el proceso de los datos provenientes del exterior.			Servicios básicos, comunicaciones, publicidad y difusión	
<b>Problemas específicos:</b> PE1: ¿Cuáles son las razones por las cuales no se hace un buen registro de los encargos de los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores?	<b>Objetivos específicos:</b> OE1: Determinar las razones por las cuales no se hace un buen registro de los encargos de los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores.	<b>Hipótesis específicas:</b> HE1: Las razones por las cuales no se hace un buen registro de los encargos de los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores son: falta de clasificadores específicos, diferencia de tipo de cambio y desconocimiento de los procedimientos idóneos que deben aplicarse en estos casos.	Registro de encargos	Clasificador de gastos	Locación de servicio Servicio de energía eléctrica Servicio de agua y desagüe Servicio de suministro de gas Servicio de telefonía móvil Servicio de Internet Servicio de alquiler de bienes inmuebles Cargos bancarios Seguros de vehículo, personal e inmueble Servicios diversos Cuentas presupuestales Cuentas patrimoniales	Tipo: Básico Enfoque: Cualitativo Diseño: No experimental Nivel: Descriptivo-propositivo Población: 4 trabajadores Muestra: 4 trabajadores (censal – no probabilístico)
PE2: ¿Cuáles son los cambios que deben efectuarse en el registro de los encargos en los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores?	OE2: Determinar los cambios que deben efectuarse en el registro de los encargos en los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores	HE2: Los cambios que deben efectuarse en el registro de los encargos en los Órganos del servicio del Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores son: adicionar clasificadores específicos y establecer los procedimientos	encargos	Cuentas contables	Objetivos Metas Demanda de gastos Asignación presupuestal Cumplimiento de metas Objetivos programados Certificación presupuestal Compromiso Devengado Pago Rendición Atender solicitudes Difundir información Rendir cuentas Ejecución de ingresos	Técnica: Entrevista Análisis documental Instrumento: Guía de entrevista Guía documental Método estadístico: Análisis descriptivo
				Planeamiento		
				Rendición		
				Proceso		
				Autoridades		
				Contabilidad		

## **Anexo 2. Guía de entrevista a funcionarios de la Oficina de Registro**

### **Primera sección: Problemas para el registro de los encargos**

1. ¿Cuál es el proceso que sigue al intentar registrar un encargo?
2. ¿Qué sistema utilizan para registrar los encargos?
3. ¿Cuáles cree que son las principales diferencias entre un registro nacional y un registro de encargos proveniente del exterior?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta durante el proceso de registro de encargos?
5. ¿Existen pasos específicos en el proceso de registro que considera particularmente problemáticos o confusos?
6. ¿Se ha encontrado con errores técnicos o fallos en el sistema al registrar encargos?
7. ¿La información o documentación requerida para el registro es clara y accesible?
8. ¿Alguna vez no pudo registrar un encargo? ¿Qué factores contribuyeron para esa situación?
9. ¿Cómo afectan los problemas de registro a la ejecución y seguimiento de los encargos?
10. ¿Cuánto tiempo estima que pierde, en promedio, debido a problemas o dificultades en el proceso de registro de encargos?
11. ¿Qué desafíos han encontrado al momento de registrar encargos en el sistema?
12. ¿Hay características o funciones específicas del programa que usa que le parezcan complicadas o confusas?
13. ¿Existen protocolos o guías claras que les ayuden a realizar el registro de manera adecuada?
14. ¿Ha habido momentos en los que ha tenido que registrar algo de manera inadecuada debido a limitaciones del sistema o falta de instrucciones claras?
15. ¿Cómo cree que estas dificultades en el registro afectan la rendición de encargos ya en el territorio peruano?
16. ¿Desde cuándo han estado utilizando este sistema específico para registrar encargos?
17. ¿Qué capacitación recibió para usar el sistema de registro?
18. En relación a los encargos que se registran, ¿cree que hay suficiente claridad sobre qué información es esencial registrar y cuál no?
19. ¿Cómo se manejan los errores o correcciones una vez que un encargo ya ha sido registrado en el sistema? ¿Existen complicaciones al hacerlo?

20. ¿Considera que hay una formación o capacitación constante sobre las actualizaciones o cambios en el sistema? ¿Cómo cree que esto podría impactar?

### **Segunda sección: Propuesta para mejorar el registro**

1. ¿Te parece que si hubiera un sistema de clasificadores más amplio el trabajo sería más eficiente y eficaz?
2. ¿Te parece que si hubiera herramientas o recursos adicionales el proceso de registro sería más eficiente?
3. ¿Conoce algún sistema o método en otro contexto que considere beneficioso para mejorar el registro de encargos aquí?
4. ¿Consideras que sería valioso capacitar al personal encargado del registro de encargos?
5. Si se implementara un nuevo sistema o herramienta, ¿qué características o funciones consideraría esenciales para que sea efectivo?
6. ¿Cuáles serían los principales desafíos para implementar cambios o mejoras en el proceso de registro?
7. ¿Qué recursos (humanos, técnicos, financieros) estima que serían necesarios para implementar mejoras efectivas en el registro?
8. ¿Qué mejoras sugiere para el sistema actual de registro para facilitar su trabajo y asegurar un registro adecuado de encargos?
9. ¿Existe una comunicación abierta y directa con los desarrolladores del *software* o con el departamento técnico para plantear inquietudes o solicitar mejoras?
10. ¿Hay alguna otra herramienta o recurso que cree que podría beneficiar el proceso de registro y, por ende, la rendición de encargos en el territorio peruano?
11. ¿Considera que una propuesta de mejora basada en una guía para facilitar el registro de acuerdo a los clasificadores presupuestales es necesaria?

### Anexo 3. Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes

#### TÍTULO PRINCIPAL

Año: 2020; 2021; 2022

Meta: 2020000450003 "ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES"; 20210000450002 "ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES"; 20220000450002 "ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES"

Act/AI/Obr	Año	Esp det	Meta A	Nr.Certif.	Glosa Certif.	Certificado	Compromiso Anual	Comprometido	Devengado	Girado	Rendido	% de rendición	
5.004339					ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES		198,546,652.41	198,403,982.53	198,403,982.53	198,403,982.53	198,368,791.66	163,403,073.50	
	2020					63,776,161.03	63,641,600.71	63,641,600.71	63,641,600.71	63,640,198.87	62,315,271.95	97.92	
2.3.2.7.11.99					SERVICIOS DIVERSOS		63,776,161.03	63,641,600.71	63,641,600.71	63,641,600.71	63,640,198.87	62,315,271.95	97.92
	0003				"ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES"	63,776,161.03	63,641,600.71	63,641,600.71	63,641,600.71	63,640,198.87	62,315,271.95	97.92	
	2021					71,984,826.21	71,984,716.65	71,984,716.65	71,984,716.65	71,950,927.62	63,918,995.16	88.84	
2.3.2.7.11.99					SERVICIOS DIVERSOS		71,984,826.21	71,984,716.65	71,984,716.65	71,984,716.65	71,950,927.62	63,918,995.16	88.84
	0002				"ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES"	71,984,826.21	71,984,716.65	71,984,716.65	71,984,716.65	71,950,927.62	63,918,995.16	88.84	
	2022					62,785,665.17	62,777,665.17	62,777,665.17	62,777,665.17	62,777,665.17	37,168,806.39	59.21	
2.3.2.2.1.1					SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA		158,552.72	158,552.72	158,552.72	158,552.72	158,552.72	36,034.75	22.73
2.3.2.2.1.2					SERVICIO DE AGUA Y DESAGÜE		6,578.47	6,578.47	6,578.47	6,578.47	6,578.47	4,669.95	70.99
2.3.2.2.1.3					SERVICIO DE SUMINISTRO DE GAS		8,252.56	8,252.56	8,252.56	8,252.56	8,252.56	7,039.97	85.31
2.3.2.2.2.1					SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL		32,004.04	32,004.04	32,004.04	32,004.04	32,004.04	16,616.27	51.92
2.3.2.2.2.2					SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA		51,544.06	51,544.06	51,544.06	51,544.06	51,544.06	26,733.75	51.87
2.3.2.2.2.3					SERVICIO DE INTERNET		59,451.40	59,451.40	59,451.40	59,451.40	59,451.40	37,318.76	62.77
2.3.2.2.3.1					CORREOS Y SERVICIOS DE MENSAJERÍA		76,187.41	76,187.41	76,187.41	76,187.41	76,187.41	34,068.63	44.72
2.3.2.2.3.99					OTROS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN		1,226,288.59	1,226,288.59	1,226,288.59	1,226,288.59	1,226,288.59	881,641.54	71.90
2.3.2.5.1.1					DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS		14,541,396.35	14,541,396.35	14,541,396.35	14,541,396.35	14,541,396.35	9,213,743.03	63.36
2.3.2.5.1.2					DE VEHÍCULOS		41,348.91	41,348.91	41,348.91	41,348.91	41,348.91	24,086.09	58.25
2.3.2.5.1.4					DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS		34,499.32	34,499.32	34,499.32	34,499.32	34,499.32	26,976.81	78.20
2.3.2.5.1.99					DE OTROS BIENES Y ACTIVOS								
2.3.2.6.3.2					SEGURO DE VEHÍCULOS		26,601.23	26,601.23	26,601.23	26,601.23	26,601.23	15,671.18	58.91
2.3.2.6.3.4					OTROS SEGUROS PERSONALES		53,566.53	53,566.53	53,566.53	53,566.53	53,566.53	44,246.20	82.60
2.3.2.6.3.99					OTROS SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES		25,650.09	25,650.09	25,650.09	25,650.09	25,650.09	19,221.70	74.94
2.3.2.7.11.99					SERVICIOS DIVERSOS		22,031,076.68	22,031,076.68	22,031,076.68	22,031,076.68	22,031,076.68	13,738,532.80	62.36
2.3.2.9.1.1					LOCACIÓN DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD		24,412,666.81	24,404,666.81	24,404,666.81	24,404,666.81	24,404,666.81	13,042,204.96	53.44
TOTAL							198,546,652.41	198,403,982.53	198,403,982.53	198,403,982.53	198,368,791.66	163,403,073.50	82.37

INFORMACIÓN AL 10/11/2023 01:06:24 PM

19/11/2023 21:09

Lo que se puede evidenciar en el cuadro es que las transferencias al exterior en lo que corresponde al tema de evaluación a la actividad: 5004339 "Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes en el exterior" para los años 2020 y 2021 solo se trabajó en una meta: 0003/0002 "Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes" Y en un solo clasificador de gastos: 23271199 "Servicios Diversos". Siendo el porcentaje de Rendición registrada en el SIAF para el año 2020 del 97,92% y para el año 2021 del 88,84%. Es un buen porcentaje de rendición y la diferencia se muestra en el balance en la cuenta del activo como gastos diversos pendientes de rendir. Sin embargo, se observa que no registraron adecuadamente la rendición, porque registraron la rendición al mismo clasificador que recibieron el encargo (servicios diversos), cuando debieron rendir en el clasificador correspondiente al gastos realmente efectuado y sustentado con la documentación. Es decir, no existe transparencia que muestre al detalle los gastos efectuados en el exterior.

Además, se muestra un comparativo de gastos totales del MRE a nivel de específica del gasto para los años 2020 al 2022 entre la ejecución presupuestal (Transparencia Económica del MEF) vs. La información Financiera (estados financieros del MRE). Y se puede apreciar que en los años 2020 y 2021 existe similitud entre la información Presupuestal vs. la Información Financiera, mientras que en el periodo 2022 existe muchas diferencias. Ello se debe a lo siguiente:

En el año 2022, se trabajó en una meta: 0002 "Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes" y 16 clasificadores de gastos, y el porcentaje de Rendición fue registrado en el SIAF del 59,21%. Es muy bajo el porcentaje de registro de rendición, lo cual se regulariza con un registro financiero para efectos de la presentación de los estados financieros, lo que genera una diferencia entre la información que se muestra en el Portal de Transparencia Económica (ejecución presupuestal) y la información que se aprecia en los estados financieros.

## Anexo 4. Clasificadores

Esp det	2020		2021		2022	
	DEVENGADO PAG WEB	BALANCE COMPROB	DEVENGADO PAG WEB	BALANCE COMPROB	DEVENGADO PAG WEB	BALANCE COMPROB
5302020101 2.3.2.2.1.1						
SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	1,207,083.60	1,207,083.60	976,868.20	976,868.20	2,030,508.48	1,200,496.56
5302020102 2.3.2.2.1.2						
SERVICIO DE AGUA Y DESAGÜE	90,035.10	90,035.10	97,059.60	97,059.60	276,308.55	131,949.53
5302020103 2.3.2.2.1.3						
SERVICIO DE SUMINISTRO DE GAS					204,322.82	5,350.02
5302020201 2.3.2.2.2.1						
SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL	273,399.57	273,399.57	290,909.47	290,909.47	808,944.18	669,657.86
5302020202 2.3.2.2.2.2						
SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA	177,330.00	177,330.00	46,096.14	46,096.14	397,899.08	73,581.32
5302020203 2.3.2.2.2.3						
SERVICIO DE INTERNET	1,328,376.85	1,328,376.85	390,651.64	390,651.64	894,092.23	614,714.32
5302020301 2.3.2.2.3.1						
CORREOS Y SERVICIOS DE MENSAJERÍA	89,031.80	89,031.80	52,762.10	52,762.10	424,784.49	110,689.92
5302020399 2.3.2.2.3.99						
OTROS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN	82,494.76	82,494.76	105,707.31	105,707.31	3,641,138.30	2,376,723.06
5302050101 2.3.2.5.1.1						
DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	3,517,220.79	3,506,120.79	3,377,851.48	3,381,551.48	55,473,868.66	22,787,383.46
5302050102 2.3.2.5.1.2						
DE VEHÍCULOS			34,692.00	34,692.00	693,983.84	272,827.55
5302050104 2.3.2.5.1.4						
DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3,624.00	3,624.00	3,700.00	3,700.00	1,424,934.15	1,286,108.26
5302050199 2.3.2.5.1.99						
DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	755,833.65	598,776.45	2,006,973.10	1,749,593.10	2,333,350.49	2,137,142.13
5302060302 2.3.2.6.3.2						
SEGURO DE VEHÍCULOS	305,451.99	563,331.85	264,073.10	418,341.97	354,958.77	325,923.38
5302060304 2.3.2.6.3.4						
OTROS SEGUROS PERSONALES	67,518.16	41,877.75	52,472.49	4,352.65	533,649.89	126,511.73
5302060399 2.3.2.6.3.99						
OTROS SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	425,201.48	1,731,165.95	369,742.12	489,047.93	577,745.91	598,743.67
5302071199 2.3.2.7.11.99						
SERVICIOS DIVERSOS	204,504,954.96	164,629,802.59	236,862,192.34	208,205,593.70	86,034,257.85	145,737,793.55
5302100101 2.3.2.9.1.1						
LOCACIÓN DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD					66,425,016.78	25,331,518.68
TOTAL	212,827,556.71	174,322,451.06	244,931,751.09	216,246,927.29	222,529,764.47	203,787,115.00

INFORMACIÓN AL 10/11/2023 01:06:24 PM

19/11/2023

22:42

## Anexo 5. Transferencia por encargo al exterior

Año: 2023

Activ./A.Inv./Obra: 5.004339 ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES

Información del SIAF del MRE al 30 de setiembre del 2023

Año	Act/AI/Obr	Esp det	Nr.Certif.	Glosa Certif.	Certificado	Compromiso anual	Comprometido	Devengado	Girado	Rendido	% De rendición	Tipo de gasto
5.004339				ATENCIÓN DE TRÁMITES CONSULARES Y DIFUSIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIGRANTES	69,362,585.38	68,955,183.37	68,953,509.72	68,953,509.72	68,953,509.72	6,142,449.69	8.91	
1	2.3.2.2.1.1			SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	1,089,561.41	1,085,137.41	1,085,137.41	1,085,137.41	1,085,137.41	69,586.68	6.41	Variable
2	2.3.2.2.1.2			SERVICIO DE AGUA Y DESAGÜE	96,386.81	94,058.81	94,058.81	94,058.81	94,058.81	5,336.27	5.67	Variable
3	2.3.2.2.1.3			SERVICIO DE SUMINISTRO DE GAS	101,543.68	100,262.68	100,262.68	100,262.68	100,262.68	14,915.57	14.88	Variable
4	2.3.2.2.2.1			SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL	362,501.29	357,030.29	357,030.29	357,030.29	357,030.29	37,898.03	10.61	Variable
5	2.3.2.2.2.2			SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA	556,653.12	552,928.12	552,928.12	552,928.12	552,928.12	50,936.13	9.21	Variable
6	2.3.2.2.2.3			SERVICIO DE INTERNET	712,778.95	708,122.95	708,122.95	708,122.95	708,122.95	57,022.20	8.05	Variable
7	2.3.2.2.3.1			CORREOS Y SERVICIOS DE MENSAJERÍA	828,396.72	828,396.72	828,396.72	828,396.72	828,396.72	74,527.20	9.00	Variable
8	2.3.2.2.3.99			OTROS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN	54,403.82	54,403.82	54,403.82	54,403.82	54,403.82	9,723.12	17.87	Variable
9	2.3.2.5.1.1			SERVICIO DE ALQUILER DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	14,031,610.61	13,909,390.60	13,907,716.95	13,907,716.95	13,907,716.95	1,530,938.03	11.01	Fijo
10	2.3.2.5.1.2			SERVICIO DE ALQUILER DE VEHÍCULOS	428,505.90	428,505.90	428,505.90	428,505.90	428,505.90	56,150.48	13.10	Fijo
11	2.3.2.5.1.4			SERVICIO DE ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	355,170.89	355,170.89	355,170.89	355,170.89	355,170.89	72,820.57	20.50	Fijo
12	2.3.2.5.1.99			SERVICIO DE ALQUILER DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	14,158.59	14,158.59	14,158.59	14,158.59	14,158.59	4,990.95	35.25	Fijo
13	2.3.2.6.3.2			SEGURO DE VEHÍCULOS	247,658.37	247,658.37	247,658.37	247,658.37	247,658.37	26,844.85	10.84	Fijo
14	2.3.2.6.3.4			OTROS SEGUROS PERSONALES	692,830.37	677,698.37	677,698.37	677,698.37	677,698.37	129,822.70	19.16	Fijo
15	2.3.2.6.3.99			OTROS SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	280,968.50	280,968.50	280,968.50	280,968.50	280,968.50	44,684.47	15.90	Fijo
16	2.3.2.7.11.99			SERVICIOS DIVERSOS	14,113,294.44	14,018,777.44	14,018,777.44	14,018,777.44	14,018,777.44	662,186.57	4.72	Variable
17	2.3.2.9.1.1			LOCACIÓN DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD	35,396,161.91	35,242,513.91	35,242,513.91	35,242,513.91	35,242,513.91	3,294,065.87	9.35	Fijo
TOTAL					69,362,585.38	68,955,183.37	68,953,509.72	68,953,509.72	68,953,509.72	6,142,449.69	8.91	

En el cuadro, se muestran las transferencias realizadas a las embajadas y consulares a nivel de 17 clasificadores presupuestales de gasto. Dichas transferencias se realizaron de la siguiente manera:

En enero, se transfirió el primer trimestre; en marzo, el segundo trimestre; en agosto, el tercer trimestre; y en setiembre, los meses de octubre y noviembre, quedando pendiente de transferir el mes de diciembre, lo cual debe hacerse en el mes de noviembre.

Según el cuadro, del monto transferido al exterior hasta el 30-09-2023 que equivale para los meses de enero a noviembre es por el monto de S/ 68'953,509,72; de los cuales en el SIAF solo se ha registrado una rendición de S/ 6'142,449,69 que representa el 8,91 % del total transferido. Esto evidencia que no se registran las rendiciones en el SIAF.

Teniendo en cuenta que, para sincerar la información que se visualiza en el Portal de Transparencia Económica del MEF, es importante que se registre la rendición dentro del periodo económico, se aclara que el registro de la rendición en el SIAF reemplaza el clasificador que se otorga en el certificado por el clasificador que se rinde, es decir, puede conservar el clasificador del certificado por el mismo monto o por un monto menor o mayor. Asimismo, se pueden agregar otros clasificadores dependiendo de que gastos se efectuaron. Es por ello que la rendición requiere la aprobación de la Oficina de Presupuesto, porque este proceso modifica o reemplaza las fases del gasto desde el certificado hasta el giro de los clasificadores que inicialmente se otorgaron.

Para evidenciar que la información general que se muestra en el Portal de Transferencia Económica difiere de la información que se muestra en los estados financieros (balance de comprobación al mes de setiembre del 2023) teniendo en cuenta que cada clasificador presupuestal está amarrado a la cuenta contable con la misma denominación; y que las transferencias se muestran en los estados financieros como cuentas por rendir en el activo. Una vez registrada la rendición, se muestra en el estado de gestión en el gasto.



### Anexo 6. Clasificadores presupuestales de gastos

Año: 2023

Año SubGn Esp det			Página web de Transparencia Económica Devengado al mes de setiembre	Cod cuenta contable	Balance de comprobación al mes de setiembre	Monto transferido al exterior
1	2.3.2.2.1.1	SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	4,409,800.52	5302020101	1,445,746.25	1,085,137.41
2	2.3.2.2.1.2	SERVICIO DE AGUA Y DESAGÜE	720,769.06	5302020102	129,043.55	94,058.81
3	2.3.2.2.1.3	SERVICIO DE SUMINISTRO DE GAS	765,942.93	5302020103	23,022.28	100,262.68
4	2.3.2.2.2.1	SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL	1,080,663.54	5302020201	484,815.59	357,030.29
5	2.3.2.2.2.2	SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA	1,441,478.68	5302020201	105,059.30	552,928.12
6	2.3.2.2.2.3	SERVICIO DE INTERNET	1,810,558.58	5302020201	507,865.99	708,122.95
7	2.3.2.2.3.1	CORREOS Y SERVICIOS DE MENSAJERÍA	1,402,314.76	5302020301	138,861.92	828,396.72
8	2.3.2.2.3.99	OTROS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN	242,832.47	5302020399	30,407.04	54,403.82
9	2.3.2.5.1.1	SERVICIO DE ALQUILER DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	44,460,066.18	5302050101	4,860,758.37	13,907,716.95
10	2.3.2.5.1.2	SERVICIO DE ALQUILER DE VEHÍCULOS	1,605,513.39	5302050102	169,573.93	428,505.90
11	2.3.2.5.1.4	SERVICIO DE ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	750,109.76	5302050104	118,359.07	355,170.89
12	2.3.2.5.1.99	SERVICIO DE ALQUILER DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	1,265,858.73	5302050199	1,014,433.17	14,158.59
13	2.3.2.6.3.2	SEGURO DE VEHÍCULOS	731,547.82	5302060301	269,341.01	247,658.37
14	2.3.2.6.3.4	OTROS SEGUROS PERSONALES	1,760,757.81	5302060304	167,670.90	677,698.37
15	2.3.2.6.3.99	OTROS SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	937,160.07	5302060399	525,538.17	280,968.50
16	2.3.2.7.11.99	SERVICIOS DIVERSOS	47,941,108.58	5302071199	10,592,949.28	14,018,777.44
17	2.3.2.9.1.1	LOCACIÓN DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD	81,590,682.22	5302100101	10,668,830.21	35,242,513.91
T O T A L			192,917,165.10		31,252,276.03	68,953,509.72
INFORMACIÓN AL 10/11/2023 01:06:24 PM				00:18		

El Balance General no se presenta por actividades presupuestales, sino por conceptos generales que comprenden todas las actividades. A efectos de poder comparar la información que se muestra del Portal de Transparencia Económica con la información del Balance de comprobación, se extraen los montos acumulados al mes de setiembre en torno a 17 clasificadores presupuestales de gastos.