

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PROCESO DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CAJAMARCA: 2017”**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

OSCAR DAVID CARMONA ALVAREZ

Asesor:

Dr. ÁNGEL ABELINO LOZANO CABRERA

Cajamarca, Perú

2018

COPYRIGHT © 2018 by
OSCAR DAVID CARMONA ALVAREZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA

**“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PROCESO DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CAJAMARCA: 2017”**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Oscar David Carmona Alvarez

COMITÉ CIENTIFICO

Dr. Ángel Abelino Lozano Cabrera
Asesor

Dr. Jorge Vásquez Cercado
Presidente del Comité

M.Cs. Víctor Rodríguez Lescano
Primer Miembro Titular

M Cs. Marco Pajares Arana
Segundo Miembro Titular

Cajamarca, Perú

2018



Universidad Nacional de Cajamarca

“NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERÚ

ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DE TESIS

Siendo las 5:19 pm de la tarde del día 24 de setiembre de 2018, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JORGE VÁSQUEZ CERCADO**, como Miembro de Jurado Evaluador, **Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA** en calidad de Asesor, **Dr. MARCO PAJARES ARANA**, **Dr. VÍCTOR RODRÍGUEZ LESCANO**, como integrantes del Jurado Evaluador; actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada **“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA: 2017”**, presentada por el Bach. en Economía **OSCAR DAVID CARMONA ALVAREZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó.... APROBADA... la mencionada Tesis con la calificación de DIECI NOVE (19), SO. PRESENTEMENTE.....; en tal virtud el Bach. en Economía **OSCAR DAVID CARMONA ALVAREZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 5:40 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Jorge Vásquez Cercado
Miembro de Jurado Evaluador


.....
Dr. Ángel Lozano Cabrera
Asesor


.....
Dr. Marco Pajares Arana
Miembro de Jurado Evaluador


.....
Dr. Víctor Rodríguez Lescano
Miembro de Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, a mi familia, mi esposa Carmen, mis hijos Cristian y Rodrigo, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y sanos consejos.

A mis compañeros de estudio, a mis Maestros y amigos, quienes con su ayuda hicieron posible concretar esta tesis

El Autor

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Ángel A. Lozano Cabrera, por todo el apoyo incondicional, su valiosa asesoría y ser ejemplo de vida, virtud y trabajo.

A mis amigos y colegas del Departamento Académico de Economía, por el apoyo técnico y emocional para la realización del presente trabajo de investigación.

El Autor

¡Estudia!, no para saber una cosa más, sino para saberla mejor.
LUCIO ANNEO SÉNECA

“Cuando se nace pobre, estudiar es el mayor acto de rebeldía contra el sistema. El saber romper las cadenas de la esclavitud”.
TOMAS BULAT (1965 – 2015)

RESUMEN

La investigación tiene por finalidad analizar la influencia de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017; la ejecución presupuestaria se da acuerdo a la normatividad emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas. La investigación es de tipo aplicado; de nivel descriptivo, ya que hemos conocido la importancia de la gestión presupuestaria en la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, a fin proponer estrategias de mejora en la gestión presupuestaria; estudio de caso, dado que se ha realizado una caracterización de la gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca y es de corte transversal, porque se ha recogido información acerca de las variables tratadas en el momento en que realizamos el estudio. El problema de estudio es *¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, y qué posibilidades de mejora se pueden plantear?*, cuyo objetivo es: Analizar los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, a fin de formular algunas pautas de mejora. Los resultados de investigación están acordes con las teorías planteadas y los trabajos empíricos realizados; lo cual permite evidenciar que algunos factores como normas actuales internas sobre gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, son muy generales; no se cuenta con un documento que contenga los Criterios de Distribución Presupuestaria para todas las dependencias de la UNC y las capacitaciones al personal que labora en las oficinas generales relacionadas con el proceso de gestión presupuestaria de la UNC, se da de manera ocasional, lo cual influye en el proceso de una adecuada ejecución presupuestaria.

Palabras Clave: Eficiencia, eficacia, ejecución presupuestaria, presupuesto institucional de apertura, presupuesto institucional modificado.

ABSTRACT

The purpose of the research is to analyze the influence of efficiency and effectiveness in the quarterly budget execution process of the National University of Cajamarca, for fiscal year 2017; The budget execution is given according to the current regulations issued by the Ministry of Economy and Finance. The research is of applied type; at a descriptive level, since we have known the importance of budget management in the efficiency and effectiveness of the budgetary execution process of the National University of Cajamarca, in order to propose improvement strategies in budget management; case study, given that a characterization of the budgetary management of the National University of Cajamarca has been carried out and is cross-sectional, because information has been gathered about the variables treated at the time of the study. The study problem is: What are the main factors that influence the efficiency and effectiveness of the quarterly budget execution process of the National University of Cajamarca, in the year: 2017, and what are the possibilities for improvement?, Whose objective is: Analyze the main factors that influence the efficiency and effectiveness of the quarterly budget execution process of the National University of Cajamarca, in the year: 2017, in order to formulate some guidelines for improvement. The research results are in accordance with the theories presented and the empirical studies carried out; which makes it possible to demonstrate that some factors such as current internal regulations on budgetary management of the National University of Cajamarca are very general; There is no document containing the Budgetary Distribution Criteria for all units of the UNC and the training for personnel working in the general offices related to the UNC's budgetary management process, is given occasionally, which influences the process of adequate budgetary execution.

Key words: Efficiency, effectiveness, budgetary execution, opening institutional budget, modified institutional budget.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Personal que labora en las Dependencias Administrativas	63
Tabla 02. Matriz de Consistencia	68
Tabla 03. Estructura de Ingresos de la Universidad Nacional de Cajamarca por fuente de Financiamiento, año 2017	79
Tabla 4. Estructura de Gastos de la UNC por Genérica de Gastos, año 2017	82
Tabla 5. Ejecución Presupuestaria UNC al Primer Trimestre 2017	86
Tabla 6. Ejecución Presupuestaria UNC al Segundo Trimestre 2017	88
Tabla 7. Ejecución Presupuestaria UNC al Tercer Trimestre 2017	91
Tabla 8. Ejecución Presupuestaria UNC al Cuarto Trimestre 2017	93
Tabla 9. Ejecución Presupuestal Comparativa de los Cuatro Trimestres, Año 2017	96
Tabla 10: Personal que labora en la Universidad Nacional de Cajamarca por sexo	99
Tabla 11: Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca, por edad	100
Tabla 12: Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca, por Área de trabajo	101
Tabla 13: Existencia de Manuales o Normas de Procedimientos Internos Sobre Ejecución Presupuestaria	103
Tabla 14: Frecuencia de Difusión de Normas Presupuestarias al Personal	105
Tabla 15: Acciones Administrativas de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo a Leyes, Directivas y Lineamientos Vigentes en la UNC	106
Tabla 16: Desempeño de la Ejecución Presupuestal de Acuerdo a Metas	107
Tabla 17: Establecimiento de Procedimientos de Evaluación Periódica Presupuestaria	109
Tabla 18: Establecimiento de Procedimientos de Comparación Financiera de Ingresos y Gastos	110
Tabla 19: Existencia de Criterios de Distribución Presupuestaria	111
Tabla 20: Gastos de Acuerdo a los Techos Presupuestarios	113
Tabla 21: Capacitación Técnica en el Área de Trabajo	114
Tabla 22: Priorización de Metas Dentro de la Mejora del Desarrollo y Gestión de la UNC	115
Tabla 23: Acciones Correctivas Durante la Ejecución Presupuestaria	117
Tabla 24: Acciones Previas a la Ejecución presupuestaria	118
Tabla 25: Análisis de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo al Indicador de Eficacia del Ministerio de Economía y Finanzas	119
Tabla 26: Evaluación Presupuestaria Efectuado de Manera Semestral y Anual	120
Tabla 27: Grado de Cumplimiento de los Gastos en Relación a los Objetivos Institucionales	122
Tabla 28: Pagos al Personal de Bonificación por Productividad	123

Tabla 29: Gastos Efectuados de Acuerdo al Plan Anual de Adquisiciones	124
Tabla 30: Colaboración del Personal en Búsqueda de Alternativas de Solución a los Problemas Detectados	126
Tabla 31: Disposición a Esforzarse Más de Normal en el Desarrollo de sus Actividades Cotidianas	127
Tabla 32: Personal Comprometido con la UNC	128
Tabla 33: Índice de Distribución de Presupuesto por Facultades	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Universidad Nacional de Cajamarca	73
Figura 2. Estructura de Ingresos de la Universidad Nacional de Cajamarca por Fuente de Financiamiento, año 2017	80
Figura 3. Estructura de Gastos de la UNC por Genérica de Gastos, año 2017	84
Figura 4. Presupuesto Institucional Modificado UNC, año 2017	85
Figura 5. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Primer Trimestre, año 2017	88
Figura 6. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Segundo Trimestre, año 2017	90
Figura 7. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Tercer Trimestre, año 2017	92
Figura 8. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Cuarto Trimestre, año 2017	95
Figura 9. Saldo Presupuestario por partida Genérica de Gasto Sin Ejecutar, año 2017	96
Figura 10: Distribución porcentual del personal que labora en la UNC, por Sexo	99
Figura 11: Distribución porcentual del personal que labora en la UNC, por años de edad	100
Figura 12: Distribución porcentual del personal que labora en la UNC, por área de trabajo	102
Figura 13: Existencia de Manuales o Normas de Procedimientos Internos Sobre Ejecución Presupuestaria	104
Figura 14: Frecuencia de Difusión de Normas Presupuestarias al Personal	105
Figura 15: Acciones Administrativas de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo a Leyes, Directivas y Lineamientos Vigentes en la UNC	106
Figura 16: Desempeño de la Ejecución Presupuestal de Acuerdo a Metas	108
Figura 17: Establecimiento de Procedimientos de Evaluación Periódica Presupuestaria	109
Figura 18: Establecimiento de Procedimientos de Comparación Financiera de Ingresos y Gastos	110
Figura 19: Existencia de Criterios de Distribución Presupuestaria	112
Figura 20: Gastos de Acuerdo a los Techos Presupuestarios	113
Figura 21: Capacitación Técnica en el Área de Trabajo	114
Figura 22: Priorización de Metas Dentro de la Mejora del Desarrollo y Gestión de la UNC	116
Figura 23: Acciones Correctivas Durante la Ejecución Presupuestaria	117
Figura 24: Acciones Previas a la Ejecución presupuestaria	118
Figura 25: Análisis de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo al Indicador de Eficacia del Ministerio de Economía y Finanzas	119
Figura 26: Evaluación Presupuestaria Efectuado de Manera Semestral y Anual	121
Figura 27: Grado de Cumplimiento de los Gastos en Relación a los Objetivos Institucionales	122
Figura 28: Pagos al Personal de Bonificación por Productividad	123

Figura 29: Gastos Efectuados de Acuerdo al Plan Anual de Adquisiciones	125
Figura 30: Colaboración del Personal en Búsqueda de Alternativas de Solución a los Problemas Detectados	126
Figura 31: Disposición a Esforzarse Más de Normal en el Desarrollo de sus Actividades Cotidianas	127
Figura 32: Personal Comprometido con la UNC	129

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	v
Abstract	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Índice General	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	01
1.1. Contextualización y Planteamiento del Problema	05
1.2. Formulación del Problema	05
1.3. Justificación de Investigación	06
1.4. Delimitación de la Investigación	07
1.5. Objetivos	09
1.6. Alcances y Limitaciones de la Investigación	09
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1. Teoría del Presupuesto	19
2.2.2. Teoría del Presupuesto Público	22
2.2.3. Limitaciones de la Información Presupuestaria	23
2.2.4. Presupuesto Público	23
2.2.5. Política Macroeconómica relacionada al Presupuesto Público	26
2.2.6. Sistema Nacional de Presupuesto Público	28
2.2.7. El Gasto Público	37
2.2.8. Clasificación del Gasto	39
2.2.9. Evaluación Presupuestal	43
2.2.10. Método de análisis de la gestión presupuestaria	44
2.3. Glosario de Términos Básicos	47

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	57
3.1. Hipótesis	57
3.2. Variables	57
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	57
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	60
4.1. Diseño de la Investigación	60
4.2. Unidad de Análisis, Población y Muestra	61
4.3. Métodos de Investigación	64
4.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	66
4.5. Técnicas de procesamiento de la información	67
4.6. Técnicas de análisis, interpretación y discusión de resultados	67
4.7. Matriz de Consistencia Metodológica	67
CAPÍTULO V: CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	69
5.1. Aspectos Generales	69
5.2. Organigrama Estructural – Funcional	72
5.3. Proceso Presupuestario en la UNC	75
5.4. Estructura del Presupuesto Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca	78
5.5. Evolución y Eficacia de la Ejecución Presupuestaria Trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017	86
5.6. Indicadores de Eficiencia de Ejecución Presupuestaria Trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017	97
CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	98
6.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	98
6.1.1. Información general	98
6.1.2. Componentes Variable X: Gestión Presupuestaria	103
6.1.3. Componentes Variable Y: Eficiencia y Eficacia de la Ejecución Presupuestaria	119

CAPÍTULO VII: PAUTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	130
7.1. Pautas para Mejorar el Tema de Normas de Política de Gestión Presupuestaria	130
7.2. Pautas para Mejorar el Tema de Distribución Presupuestaria	131
7.3. Pautas para Mejorar el Tema de Capacitación	146
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
APÉNDICE	152

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La fase de ejecución del proceso presupuestario es una de las más importantes por el significado y trascendencia que tiene dentro del logro de los objetivos de toda entidad del Estado; sin embargo, es la menos explotada y la de menor interés dentro de dicho proceso (se prioriza la programación, la formulación y la aprobación del presupuesto).

Las políticas públicas surgen como respuesta del Estado a las necesidades y exigencias de la población que requieren ser atendidas ante la aparición de determinados problemas que pasan a ser reconocidas y formar parte de la agenda gubernamental.

La presente investigación es un estudio de caso relacionado al análisis de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca. El objetivo general de la investigación es: analizar los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2017, a fin de plantear algunas alternativas de mejora en el proceso de gestión presupuestaria; para ello, se plantearon los objetivos específicos siguientes: identificar las características del Presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca; describir la evolución de la ejecución presupuestaria trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017; determinar los principales factores que influyen en la consecución de la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria y proponer algunas pautas de mejora en la gestión del proceso de gestión presupuestaria en la UNC.

La investigación plantea como problema de investigación lo siguiente: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución

presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, y qué posibilidades de mejora se pueden plantear?

El nivel de estudio es descriptivo, estudio de caso y de corte transversal. Descriptiva, ya que hemos conocido la importancia de la gestión presupuestaria en la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca; estudio de caso, dado que se realiza una caracterización minuciosa de la Universidad Nacional de Cajamarca y transversal porque recoge información acerca de las variables: gestión presupuestaria y la eficiencia y eficacia de la Universidad Nacional de Cajamarca en un momento determinado del tiempo a fin proponer estrategias de mejora en la ejecución presupuestaria.

Conforme al protocolo para entrevistas para tesis, se informó a los entrevistados sobre el protocolo de consentimiento informado, determinando que los entrevistados serían visitados en sus respectivas oficinas y llenarían el cuestionario de manera anónima.

Para la revisión documental, se utilizó las fichas de registro para el análisis de contenido, así como, el uso de tablas y gráficos para el ordenamiento de datos y reportes estadísticos.

Dentro los resultados más resaltantes de la investigación tenemos que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la Universidad Nacional de Cajamarca, para el año 2017, ascendió a S/99'630,813.00 es decir S/29'741,564.00 adicionales a lo previsto en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA); asimismo, en cuanto a la evolución de la ejecución presupuestaria trimestral durante el año 2017, se evidencia que en el IV trimestre

es el período que presentó mayor monto de ejecución; sin embargo, el monto acumulado de los cuatro trimestres asciende a S/85'606,571.59; lo cual representó el 85% de eficacia de ejecución presupuestaria, quedando un saldo sin ejecutar de S/14'024,241.41; por otro lado, dentro de los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria se puede mencionar a las normas actuales internas sobre gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, son muy generales; no se cuenta con un documento que contenga los Criterios de Distribución Presupuestaria para todas las dependencias de la UNC y las capacitaciones al personal que labora en las oficinas generales relacionadas con el proceso de gestión presupuestaria de la UNC, se da de manera ocasional.

El presente trabajo ha sido estructurado en seis capítulos cuya síntesis presentamos a continuación:

El capítulo I, está referido al problema científico de la investigación, estructurado conforme al protocolo de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyos ejes centrales son el planteamiento del problema, justificación de la investigación, delimitación de la investigación y Objetivos.

El capítulo II, se ha desarrollado el marco teórico conformado por los antecedentes de la investigación, en el que se considera trabajos de tesis relacionados con el objeto de estudio que abordamos, en las bases teóricas se han desarrollado las teorías y enfoques sobre las dos variables del estudio; la gestión presupuestaria y la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca; Glosario de términos básicos.

El capítulo III, el cual presenta la hipótesis; variables y marco conceptual; operacionalización de variables.

En el capítulo IV, se desarrolla el marco metodológico el cual comprende: diseño de investigación, métodos de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de la información y la matriz de consistencia metodológica.

En el capítulo V, se presenta los Resultados y Discusión, en el cual se hará el análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos.

En el capítulo VI, se plantea las pautas para mejorar de la ejecución presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca, referidas a corregir las debilidades detectadas.

Finalmente, el trabajo presenta conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas, anexos y apéndices respectivos.

1.1. Contextualización y Planteamiento del Problema

Dado que el uso de los recursos públicos es el elemento clave para toda entidad pública; considerando la eficiencia como proceso y la eficacia como el logro de resultados de la ejecución presupuestaria, nos planteamos el siguiente problema de investigación:

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, y qué posibilidades de mejora se pueden plantear?

Dicho problema se sistematiza de la siguiente manera:

- a. ¿Cuáles son las características del Presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca?
- b. ¿Cómo ha evolucionado la ejecución presupuestaria trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2017?
- c. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la consecución de la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria?
- d. ¿Qué pautas de mejora en la ejecución presupuestaria pueden plantear?

1.3. Justificación e Importancia

1.3.1. Justificación teórica – científica:

Desde el punto de vista teórico – científico, se justifica porque nos ha permitido revisar teorías sobre el proceso presupuestario en las entidades públicas; teorías tales como: política monetaria, política fiscal, presupuesto público, enfoque de eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria. El presente estudio se sustenta; además, en la Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; así mismo, nos permitió ampliar el conocimiento sobre la gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3.2. Justificación Práctica:

La Universidad Nacional de Cajamarca ejecuta recursos públicos, los cuales son ejecutados de acuerdo a las políticas de Estado y normatividad emitida por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas; en ese sentido, la investigación busca analizar los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral del año 2017 y formular algunas pautas de mejora en dicha ejecución de los recursos que le es asignado.

1.3.3. Justificación Metodológica:

El hecho de hacer un análisis basado en información oficial de los indicadores seleccionados para el estudio, exige el uso de métodos, técnicas e instrumentos

adecuados a la naturaleza del objeto de estudio; asimismo, fue necesario el uso de análisis documental de informes y reportes presupuestarios de las dependencias relacionadas con el tema presupuestario de la Universidad Nacional de Cajamarca. Los resultados, permitieron identificar los factores que influyeron en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca y con ello la posibilidad de encontrar pautas de solución a los problemas identificados.

1.3.4. Justificación Institucional y Personal:

En el Reglamento de Grados de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca (EPG-UNC) está establecido que, para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias, se debe elaborar, presentar y sustentar un trabajo de investigación. La Tesis que presentamos, ha sido elaborada en concordancia con las exigencias metodológicas de la EPG-UNC y también ha existido una motivación personal para abordar el tema, porque el suscrito laboró en la Oficina General de Planificación de la UNC durante el período 1999 al 2009; de manera que, se pretende aprovechar nuestra experiencia práctica para la realización de este trabajo de investigación.

1.4. Delimitación de la Investigación

El proceso presupuestario de las universidades públicas de nuestro país, se encuentran dentro de las instituciones públicas descentralizadas, dependientes del Ministerio de Educación. La ejecución presupuestaria de las instituciones públicas se

caracteriza por la consolidación y fortalecimiento de los conceptos técnicos y procesos operativos implementados a partir de la aplicación del Presupuesto Funcional en el Sector Público de acuerdo a lo que dispone la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y directivas emitidas por la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Las exigencias del contexto legal y normativo actual requieren de una aplicación progresiva a los procesos presupuestarios de los gobiernos locales con incidencia en el presupuesto funcional, asimismo requiere de una programación estratégica por resultados, afinándose los procedimientos y poniendo especial énfasis en las responsabilidades funcionales de los diferentes unidades orgánicas que conforman una universidad pública; respecto a los trabajos de programación, formulación, ejecución y evaluación presupuestaria; todo esto, con la finalidad de mejorar los procesos de ejecución presupuestaria, para contribuir a elevar la consistencia técnica de los mismos y garantizar la calidad del gasto público a través de un producto final (bien o servicio) a ser entregados al ciudadano.

(Ley 30220, 2014), establece que las Universidades Públicas tienen la facultad de ejercer actos normativos, académicos, de gobierno, administrativo y económico; en este contexto la Universidad Nacional de Cajamarca, es una entidad que goza de autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

En ese sentido, la investigación pretende hacer un análisis interpretativo en términos de eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca en el período que hemos hecho referencia anteriormente.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, a fin de formular algunas pautas de mejora.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar las características del Presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- b) Describir la evolución de la ejecución presupuestaria trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017.
- c) Determinar los principales factores que influyen en la consecución de la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria.
- d) Proponer algunas pautas de mejora a los problemas determinados.

1.6. Alcances y Limitaciones de la Investigación

Toda investigación por su propia naturaleza tiene limitaciones; la presente, tiene validez solamente para la organización en estudio. La dificultad está referida a la disponibilidad de información sobre trabajos realizados en nuestro país sobre el tema en estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Luego de realizar una revisión de algunos trabajos de investigación relacionados con el objeto de estudio, se pueden mencionar los siguientes:

A nivel Internacional:

(Arnez, 2013), **“Baja Ejecución Presupuestaria en Inversión Pública en los Gobiernos Municipales de Bolivia”** trabajo realizado por César Manuel Romero Arnez, para optar el grado de Ph. D. Economía en la Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz, Bolivia. El autor se plantea como objetivo general determinar el avance de ejecución de acuerdo a los indicadores de medición pública en Bolivia; al respecto menciona que al igual que en casi todos los países existe una elevada crisis en el manejo de las instituciones públicas, siempre cuestionadas por su ineficiencia e ineficacia, en la gestión y logro de sus objetivos, al extremo de que la ciudadanía asocia a la administración pública como sinónimo de mala gestión. Este último razonamiento le lleva a la conclusión previa que la administración pública debe ser preponderadamente eficiente y eficaz en el logro de sus resultados alcanzados. Además, indica que los gobiernos municipales de Bolivia se los considera ineficientes en la ejecución de sus recursos, al efecto no se han destinado muchos esfuerzos hacia la investigación del manejo financiero de los ingresos y gastos que ejecutan éstas, que centren su atención en los resultados obtenidos. Por otro lado, indica que los estados de ejecución presupuestaria deben evaluarse desde un punto de vista estructural, económico que nos muestre, en el caso de los gastos, la parte

corriente, y de gastos de capital.

El autor concluye que la ejecución presupuestaria en inversión pública en los gobiernos municipales es baja, al contrario el gasto corriente se ejecuta con eficacia, es el denominado gasto de funcionamiento, existe por tanto una dicotomía en la ejecución de inversión pública frente al gasto corriente, y la débil ejecución de proyectos en particular no contribuye al desarrollo local de los municipios, para ello debemos incrementar la ejecución de las obras publicas contempladas en su plan operativo institucional.

(Mozo, 2004), **“Los procesos presupuestarios en España. Análisis del presupuesto del Estado y de los presupuestos de las Comunidades Autónomas desde una perspectiva de economía política”**; elaborado por Agustín Manzano Mozo, trabajo de investigación presentado a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Alcalá, para optar el grado de Doctor en Economía Aplicada; en este trabajo el autor busca analizar el proceso presupuestario en España y a la vez analizar el presupuesto asignado a las comunidades, para ello hace una revisión documental de datos registrados de la economía Europea y específicamente de España; luego, expone de forma somera el modelo de presupuesto de estabilización para posteriormente plantear los modelos de equilibrio presupuestario, entendiéndose por tales las reformas normativas desarrolladas en los Estados Unidos de América (EE. UU.) y en la Unión Europea (U. E.) orientadas a conseguir que tanto la formulación como la ejecución de los presupuestos se haga en estabilidad.

Luego del estudio correspondiente, se concluye que el proceso presupuestario no solamente desde una perspectiva científica sino también desde su aplicación efectiva se pone de manifiesto que al proceso presupuestario público se le asigna la consecución de una multiplicidad de objetivos, que sobre el proceso presupuestario actúa una gran variedad de agentes con intereses diferentes y que el proceso presupuestario presenta una multiplicidad de actividades diferentes. Todo ello hace necesario formular una propuesta de distinción o clasificación de las funciones o perspectivas bajo las cuales puede analizarse el proceso presupuestario público. Estas tres vertientes son la macroeconómica, la microeconómica y la política.

Lo anterior complementa que debe haber una distinción de las dos orientaciones o intereses generales que han guiado el proceso presupuestario en los últimos 50 años: la consecución de la eficacia de las actividades públicas y el cumplimiento de la estabilidad en las cuentas pública.

Por otro lado, afirma que, el desarrollo de los procesos presupuestarios por la Administración General del Estado y por las Comunidades Autónomas en el próximo futuro se enfrenta al reto de garantizar el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria en el marco de la normativa presupuestaria y de financiación de las Comunidades Autónomas.

Además, indica que desde una perspectiva microeconómica, los modelos de maximización de la eficiencia se introdujeron tarde en el proceso presupuestario español y esta introducción sufrió amplias dificultades. El modelo presupuestario establecido por la Ley General Presupuestaria de 1977 presentó defectos a los cuales se

ha respondido mediante medidas legislativas adoptadas a partir de 1996 y que han culminado con la entrada en vigor de la Ley General de Estabilidad Presupuestaria y la aprobación de la nueva Ley General Presupuestaria de 2003.

(Suazo, 2008), "**Análisis de la Ejecución Presupuestaria y Cumplimiento de Metas Físicas, Silais Raas, 2006**"; elaborado por Elías Rivas Suazo en el año 2008, Tesis para optar el título de maestro en la Escuela de Salud Pública, Centro de investigaciones y estudios de la Salud de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua; el objetivo de este informe es dar a conocer de manera objetiva el comportamiento que sufrió la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas físicas programadas para el año 2006 por parte del SILAIS RAAS y que a través de los resultados obtenidos en esta ejecución, el MINSA SILAIS RAAS realice una mejor programación y ejecución tanto de metas como del presupuesto de manera que estén estrechamente relacionados entre sí y adecuados a la realidad de la región, para mejorar de manera eficiente tanto la producción de servicios como los indicadores de salud de acuerdo con los compromisos adquiridos a nivel Nacional e Internacional. Se trata de un estudio descriptivo, cuali-cuantitativo de corte transversal, para el cual se tomó como área de estudio el Área Administrativa - Financiera del SILAIS RAAS. Para la realización del estudio, se hizo uso de los documentos oficiales del MINSA (Política Nacional de Salud, Plan Nacional de Salud, Presupuesto del MINSA 2006, Presupuesto SILAIS 2006, Presupuesto por Municipio para el año 2006, Normas y Procedimientos para la ejecución presupuestaria 2006).

Según el Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria 2005, el análisis de las fuentes de financiamiento y del gasto del Sector Salud es un tema relevante por

su impacto no solo en la sostenibilidad financiera del Sistema de Salud, sino también en el acceso que efectivamente la población puede lograr. El análisis de la composición de las fuentes de financiamiento y su comparación con el acceso diferencial a los servicios de salud por los distintos grupos de población, permite extraer conclusiones sobre el grado de equidad financiera del sistema. Los datos disponibles en la Región de las Américas sugieren que todavía queda mucho por hacer en términos de equidad, tanto en el financiamiento como en el acceso a los Servicios de Salud. Por tanto, al hacer un análisis de la ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas físicas programadas por parte del SILAIS RAAS, durante el periodo 2006; con este trabajo, el autor pretende conocer y entender mejor cada situación, de tal manera que se proponga hacer un mejor uso de los recursos, de forma que se puedan alcanzar los objetivos que esta institución pretende lograr a corto plazo.

Al hacer uso de los resultados encontrados, el autor plantea que el problema radica en la no adecuada evaluación presupuestaria, la cual no se verifica el avance físico con el avance financiero del presupuesto ejecutado; agregado a ello la falta de transparencia en la gestión de ejecución de gastos; ello puede mejorar en tanto se mejore la transparencia presupuestaria, y por ende habrá una mayor acogida de los usuarios hacia el sistema.

A NIVEL NACIONAL:

(Gutiérrez, 2012), **“El Planeamiento y el Presupuesto Público y su Influencia en la Gestión Pública. Caso Defensoría del Pueblo, Periodo 2000-2010”**, presentado por Marlene Arcelia Neyra Gutiérrez de la Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias

Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería para optar el Grado de Maestro Gestión y Desarrollo. El autor se plantea como objetivo determinar que la planificación y el presupuesto público integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo; a partir del caso de la Defensoría del Pueblo del período analizado, el autor comprueba el papel de la planificación y el presupuesto en la gestión y determina propuestas para una gestión integrada de la planificación y el presupuesto de las instituciones públicas que permitan un eficaz y eficiente gasto público del Estado.

El autor concluye que el desarrollo de la planificación y presupuesto público, con las herramientas que permitan realizar el seguimiento a su cumplimiento, contribuye eficaz y eficientemente a alcanzar resultados favorables en la gestión de las instituciones del Estado. Así también, si no fueran desarrollados adecuadamente afectaría negativamente en la gestión pública de las instituciones. Asimismo, indica que un proceso de planificación con estrategias definidas, así como con una programación especificada y direccionada a alcanzar los objetivos esperados y los recursos presupuestales, influye favorablemente en la gestión de la Defensoría del Pueblo.

(Torres, 2011), "**Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud**"; en este trabajo de investigación realizado por Elena Mercedes Tanaka Torres, presentado en la Unidad de Post Grado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Mayor de San Marcos para optar el Grado Académico de Magíster en Economía, en el año 2011; tiene como objetivo identificar la influencia de la aplicación progresiva del Presupuesto por Resultados - PpR, en la gestión financiera - presupuestal del Ministerio de Salud - MINSA, dado su importante participación en los Programas Estratégicos Salud Materno Neonatal y

Articulado Nutricional, obteniendo conclusiones y recomendaciones que serán de utilidad, para mejorar y extender el empleo de esta herramienta de trabajo, de acuerdo a las normas vigentes. Esta investigación ha utilizado el método documental, acopiando información existente y vigente, tanto del Ministerio de Economía y Finanzas - MEF como del MINSA, así como de la información teórica. Utilizando técnicas e instrumentos estadísticos, el autor llegó a la conclusión que se debe aplicar con mayor eficiencia la priorización de las metas de acuerdo a los objetivos institucionales; pues ello origina que los resultados no se alcancen y a la vez se presentan efectos negativos en cuanto al uso de insumos; asimismo, el autor plantea que se debe fomentar una mayor participación de la Ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control del presupuesto, pues tienen los mayores coeficientes de estandarización.

(Guevara, 2003), "**Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado**"; trabajo de investigación realizado por Cesar Enrique Campos Guevara, presentado en la Unidad de Post Grado, Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Mayor de San Marcos para optar el Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Auditoria Superior, en el año 2003; este trabajo de investigación indica que el incremento cada vez más creciente de la población hace que la satisfacción de sus necesidades sean más complejos y que su atención inmediata se encuentra con limitaciones presupuestales, muchas veces sin la calidad óptima y en otros casos se adquieran bienes sin contar con la disponibilidad presupuestal, siendo este motivo de observaciones por los órganos de control. La Institución materia de estudio padece de un mal crónico, al igual que otros Organismos del Estado, siendo parte de este problema las limitaciones presupuestales para la atención de sus requerimientos, por lo que a veces esto tiene que priorizarse,

originando con esto que no se cumple a plenitud con la misión encomendada en la Constitución del Estado. Al desarrollar el tema, el objetivo ha sido verificar si el Control Interno que se viene realizando, responde a las actividades que dieron origen a su implementación y si ella se encuentra de acuerdo a las Normas Técnicas de Control para el Sector Público. Esta inquietud ha permitido realizar un estudio para detectar los problemas latentes de control, pretendiendo explicar cuáles son las dificultades que actualmente tiene el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Entidad del Estado.

Dentro de sus conclusiones de su investigación, el autor indica que los objetivos que se establecen para Control Interno, se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el Departamento de Ejecución Presupuestal sea la adecuada conforme a lo esperado; asimismo, indica que las estructuras existentes para ejecutar el Control Interno se encuentran establecidas a nivel Departamento de Ejecución Presupuestal, siendo los resultados medianamente favorable, lo que influye en la gestión administrativa que se realiza debido principalmente al ambiente de control, recursos materiales y humanos.

(Horma, 2012), **“Influencia de la Gestión del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto en las Municipalidades del Perú (2006-2010) · Caso: Lima, Junín y Ancash.**; trabajo de investigación realizado por Marlon Iván Prieto Hormaza, en el año 2012, presentado en la Sección de Posgrado, Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres para optar el Grado Académico de Doctor en Contabilidad y Finanzas; la investigación que se realizó en la tesis es de tipo descriptivo y correlacional, porque tiene como propósito medir el grado

de relación entre las variables: Gestión del presupuesto por resultados y Calidad de la inversión. En este trabajo de investigación, se consideró como problema la forma tradicional del uso de los recursos presupuestales a nivel de Gobiernos Locales; en tal sentido, los objetivos de estudio se enfocaron en la gestión del presupuesto por resultados y su incidencia en la calidad del gasto en las Municipalidades del Perú, tomando como referencia a las Municipalidades de los Departamentos de Lima, Junín y Ancash; por ser las que tienen mayor número de gobiernos locales, representando el 25% a nivel nacional, así mismo se evaluó ¿en qué medida la asignación de recursos financieros mejora la calidad de vida de la población a través de programas estratégicos?. Se identificó ¿en qué medida los indicadores actuales de evaluación presupuestal permiten el mejoramiento de vida de la población? y, se analizó la manera como la toma de decisiones permite un adecuado uso del gasto público.

Se obtuvo como principales resultados que, el presupuesto actual que administran las municipalidades, no resuelven los problemas sociales y que la implementación del presupuesto por resultados mejora la calidad del gasto público, mejorando los niveles de vida de la población, además que los recursos asignados a los gobiernos locales, resultan insuficientes para atender los problemas reales del país, una de las principales prioridades de inversión del Presupuesto por Resultados es invertir en la desnutrición crónica y en la educación básica. En resumen, el gasto público debe ser evaluado por su impacto social y no por la cantidad de recursos que gastan las municipalidades. Para el trabajo de campo, se consideró como muestra a las municipalidades de los Departamentos de Lima, Junín y Ancash. Como conclusiones, se llegó a lo siguiente: La aplicación del Presupuesto por resultados en las municipalidades del Perú, mejora la calidad del gasto público ya que ellos son destinados a favorecer los niveles de vida de

la población. La toma de decisiones con respecto al gasto público es considerada ineficiente, ya que generalmente éstas, se centran en los gastos de infraestructura y no en gastos que mejoren las condiciones de vida de la población.

A NIVEL LOCAL:

(Lozano Cabrera, 2000), “**La Eficiencia del Sistema de Abastecimiento y su Relación con la Eficacia del Sistema Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca**”: 1997-1998.; en la cual el Dr. Ángel Lozano Cabrera, se propone determinar la relación que existe entre el Sistema de abastecimiento y la eficacia institucional en la Universidad Nacional de Cajamarca; el autor concluye que existe relación directa entre la eficiencia del sistema de abastecimiento y la eficacia institucional en la Universidad Nacional de Cajamarca. Dicha relación se manifiesta en una asociación positiva directa, cuyo coeficiente de correlación se ha determinado en 0.997; indicando que mientras existe un rango promedio de eficiencia del orden de 8.3% el rango promedio de la eficacia alcanzada es menor, 5.2 %.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría del Presupuesto

(Ruiz, 1995, p.8), lo define como "el conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa". Al hablar de previsiones se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el "jefe de la empresa" para

alcanzar los resultados propuestos.

(Rondón, 1993, p.1-3).; el presupuesto es definido de la siguiente manera “Es una representación en términos contables de las actividades a realizar por una organización; para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y de control de funciones”.

Objetivos del presupuesto

Para Rondón, los principales objetivos del presupuesto son los siguientes:

- Permite señalar con antelación las metas a alcanzar por la empresa, a saber: Estado de pérdidas y ganancias y Balance General presupuestado.
- Permite coordinar las actividades y propende a la colaboración de todos.
- Centraliza el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
- Además, permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto. Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.

Clasificación del presupuesto

(Ruiz, 1995, p.18-22), Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación, se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

1. Según la flexibilidad: Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. Flexibles o variables. Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

2. Según el período que cubre: A corto plazo. Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año. A largo plazo. Son presupuestos que cubren períodos mayores de un año. En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y las grandes empresas.

3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa. Presupuesto de operación. Incluye el presupuesto de todas las actividades a realizar en el período siguiente, cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: Presupuesto de ventas. Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, que integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, y que representa la palestra para la planificación de las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez.

4. Según en el sector en el cual se utilicen:
 - a.- Presupuesto del sector público. Estos cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

- b.- Presupuesto del sector privado. Los utilizan las empresas particulares como base de la planificación de las actividades empresariales.

2.2.2. Teoría del Presupuesto Público

(Shack, 2006, p. 58-60), el autor indica que el presupuesto público persigue reflejar los gastos y los ingresos previstos para un ámbito determinado del Sector Público en un período de tiempo determinado. Esto significa que mide, habitualmente para el intervalo de un año, los créditos que como máximo se destinarán a las distintas partidas de gastos, así como las previsiones de recaudación y la estimación de los fondos provenientes de otras fuentes de ingresos. El presupuesto público constituye, asimismo, un documento político que recoge la declaración de intenciones de un gobierno cuantificada monetariamente para un ejercicio anual. El presupuesto público, por tanto, sintetiza desde la perspectiva económica y financiera el plan de actuación que presidirá la gestión gubernamental y, en este sentido, deberá responder a las siguientes cuestiones:

- Qué hacer: qué políticas se van a llevar a cabo.
- Quién puede gastar y hasta qué límite: clasificación orgánica del gasto.
- Para qué se hará el gasto: clasificación funcional y por programas del presupuesto.
- Cómo se hará el gasto: clasificación económica del gasto público.

2.2.3. Limitaciones de la Información Presupuestaria

(Shack, 2006, p.78-80), establece que hay que distinguir entre la información estrictamente presupuestaria y la información contable. Los sistemas generales de información contable persiguen como objetivo principal establecer una imagen fiel de la situación económica y patrimonial de una determinada organización, para lo cual requieren considerar con una visión completa e integrada la evolución de la situación económica y patrimonial de la misma. Los presupuestos públicos, por el contrario, se suelen limitar a los ingresos y gastos que tienen una directa repercusión en la tesorería pública, esto es, al flujo de tesorería, las entradas y salidas monetarias, que se comprometen durante un ejercicio. Los presupuestos públicos, en consecuencia, no recogen todos los posibles gastos que se pueden producir durante un ejercicio económico, y que en cambio sí se reflejarán en la contabilidad general, como es el caso de las amortizaciones (gasto derivado de la depreciación que sufren los bienes del inmovilizado material debido a su uso productivo o a su obsolescencia tecnológica) o las provisiones (dotaciones para pérdidas de valor acaecidas en determinados activos o para pérdidas que previsiblemente se producirán en un futuro).

2.2.4. Presupuesto Público

(Ministerio de Economía y Finanzas , 2017), ha definido el presupuesto público como un instrumento de gestión orientado a asignar recursos, realizar gastos y alcanzar las metas formuladas en los planes sectoriales, estratégicos y operativos, cuya finalidad fundamental radica en el logro de los objetivos y resultados

esperados.

(Rodríguez, 2008, p. 9-15), el autor indica que el presupuesto público representa la herramienta fundamental de la que se sirve todo gobierno para la toma de decisiones que le permitirá cumplir con los programas planteados por éste, lograr los objetivos diseñados en los planes nacionales de desarrollo y atender las necesidades básicas de la población. Por otro lado, precisa que, la importancia del presupuesto público radica en que permitirá, en cuanto se cumpla con la finalidad de su asignación, tener una mejor redistribución del ingreso, buscar una equidad tributaria, definir las fuentes de financiamiento, combatir la pobreza extrema, coadyuvar a la competitividad con transparencia, alcanzar las metas consignadas en el plan de desarrollo y programas de gobierno, satisfacer las necesidades básicas de la población y atender las demandas exigidas por esta.

(Paredes, 2011, p. 36-37), ha precisado que: “El presupuesto público es uno de los principales instrumentos del Plan Operativo Anual, en el cual se asignan los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el gobierno. El presupuesto constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población”.

(Sanginés, 2013, p. 21); refiere que el presupuesto es uno de los elementos principales y definatorios del contexto en que se desarrolla la gestión pública.

El presupuesto y su ejecución son temas centrales en la calidad de la gestión

pública.

(Mostajo, 2002, p. 15-20); indica que el presupuesto público es una de las principales herramientas que tiene el gobierno para obtener resultados en términos de calidad, costo, eficiencia y efectividad, entre otros; cumple una función fundamental en el apoyo de reformas administrativas y políticas del sector público y necesariamente debe orientarse al ciudadano.

Al analizar el sistema presupuestario en el Perú encuentra que muchas de las causas de los principales problemas que presenta el sistema presupuestario en el Perú están directamente articuladas a las instituciones presupuestarias que lo sustentan, que son las reglas y regulaciones que guían dicho proceso. Por ejemplo, con respecto al sistema presupuestario, identifica una serie de inconsistencias que originan el problema, precisando que en el tema de asignación y ejecución presupuestaria existen criterios que no son congruentes con los planes nacionales o sectoriales de desarrollo, siendo que estos se asignan por inercia y predominan criterios políticos que guardan relación con el discurso del presidente y con el plan del gobierno de turno, a veces un tanto alejado de los objetivos nacionales. En tanto existen problemas de coordinación intrasectorial en el MEF, destacando la fragmentación de los procesos de planificación, programación y presupuesto, observando que los procesos presupuestales predominan sobre los de planificación y programación. Así como una predominante atomización y fragmentación de pliegos y unidades ejecutoras. Y, por último, no hay evaluación de resultados ni de calidad, las evaluaciones del presupuesto son ex post y desfasadas, se miden y evalúan los procesos, procedimientos y actividades, en lugar de resultados, y la

capacidad del gasto al inicio de año es mínima y al final se trata de gastar todo para cumplir con la ejecución programada, entre otros.

2.2.5. Política Macroeconómica relacionada al Presupuesto Público

Política Monetaria.

(Tucker, 2002); indica que la Política Monetaria, es el control de la banca y del sistema monetario por parte del gobierno con el fin de conseguir la estabilidad del valor del dinero y evitar una balanza de pagos adversa, alcanzar el pleno empleo y buscar el estado de liquidez de toda economía; Asimismo, manifiesta que la política monetaria es el uso de herramientas para influir en la economía; herramientas tales como: operaciones de mercado abierto, los cambios en las tasas de descuento y los cambios en la tasa de reservas requeridas para modificar la oferta monetaria.

Política fiscal.

(Horma, 2012); indica que el gobierno gasta a través de inversiones públicas, gastos públicos y obtiene ingresos a través de los impuestos sobre las actividades de producción y de circulación de mercancías, sobre los ingresos y ganancias de cualquier otra naturaleza.

La política fiscal se refiere fundamentalmente a la administración de los ingresos, gastos y financiamiento del sector público. En consecuencia, se puede

afirmar que la política fiscal es el conjunto de medidas e instrumentos que toma el Estado para recaudar los ingresos necesarios para la realización de la función del sector público. Se produce un cambio en la política fiscal, cuando el Estado cambia sus programas de gasto o cuando altera sus tipos impositivos. El propósito de la política fiscal es darle mayor estabilidad al sistema económico, al mismo tiempo que se trata de conseguir el objetivo de ocupación plena y la política fiscal tiene dos componentes: el gasto público y los ingresos públicos

El gasto público, también se define como las erogaciones que realizan los gobiernos a través de inversiones públicas. Un aumento en el gasto público producirá un aumento en el nivel de renta nacional, y una reducción tendrá el efecto contrario. Durante un periodo de inflación es necesario reducir el gasto público para manejar la curva de la demanda agregada hacia una estabilidad deseada. El manejo del gasto público representa un papel clave para dar cumplimiento a los objetivos de la política económica.

El gasto público se ejecuta a través de los Programas Económicos, establecidos por los distintos gobiernos, y se clasifica de distintas maneras pero básicamente se consideran el Gasto Neto; que es la totalidad de las erogaciones del sector público menos las amortizaciones de deuda externa; y el Gasto Primario, el cual no toma en cuenta las erogaciones realizadas para pago de intereses y comisiones de deuda pública, este importante indicador económico mide la fortaleza de las finanzas públicas para cubrir con la operación e inversión gubernamental con los ingresos tributarios, los no tributarios y el producto de la venta de bienes y servicios, independientemente del saldo de la

deuda y de su costo. Y entendemos por ingresos públicos, a los fondos públicos del que se valen los gobiernos locales para financiar sus gastos y así cumplir con sus metas y objetivos. Estos se clasifican en ingresos corrientes, de capital, las transferencias y el financiamiento.

(Tucker, 2002); “La política fiscal es el uso del gasto y los impuestos para influir en la producción nacional, el empleo y el nivel de precios”

2.2.6. Sistema Nacional de Presupuesto Público

(Ley 28411, 2004), dicha Ley establece los principios, así como los procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto, tal como se lo describe a continuación:

Artículo 8.- El Presupuesto

El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

Artículo 11.- Estructura de los Fondos Públicos

Agrupar los fondos públicos que financian el Presupuesto del Sector Público de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las Fuentes de

Financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público. Para el caso de las Universidades públicas, las fuentes de Financiamiento comprende lo siguiente: Recursos Ordinarios (recursos del Tesoro público asignado por el MEF); Recursos Directamente Recaudados (recursos generados por la misma entidad); Donaciones y Transferencias; Recursos Determinados (recursos provenientes del canon).

Artículo 25.- La Fase de Ejecución Presupuestaria

La Ejecución Presupuestaria, en adelante Ejecución, está sujeta al régimen del Presupuesto Anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos.

Artículo 26.- Exclusividad de los Créditos Presupuestarios

26.1. El crédito presupuestario se destina, exclusivamente, a la finalidad para la que haya sido autorizado en los presupuestos, o la que resulte de las modificaciones presupuestarias aprobadas conforme a la Ley General. Entiéndase por crédito presupuestario a la dotación consignada en el Presupuesto del Sector Público, así como en sus modificaciones, con el objeto de que las entidades puedan ejecutar el gasto público.

26.2. Las disposiciones legales y reglamentarias, los actos administrativos y de administración, los contratos y/o convenios así como cualquier actuación de las Entidades, que afecten gasto público deben supeditarse, de forma estricta, a los créditos presupuestarios autorizados, quedando prohibido que dichos actos condicionen su aplicación a créditos presupuestarios mayores o adicionales a los establecidos en los Presupuestos, bajo sanción de nulidad y responsabilidad del Titular de la Entidad y de la persona que autoriza el acto.

Artículo 27.- Limitaciones de los Créditos Presupuestarios

27.1. Los créditos presupuestarios tienen carácter limitativo. No se pueden comprometer ni devengar gastos, por cuantía superior al monto de los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos, siendo nulos de pleno derecho los actos administrativos o de administración que incumplan esta limitación, sin perjuicio de las responsabilidades civil, penal y administrativa que correspondan.

27.2. Con cargo a los créditos presupuestarios sólo se pueden contraer obligaciones derivadas de adquisiciones, obras, servicios y demás prestaciones o gastos en general que se realicen dentro del año fiscal correspondiente.

27.3. Los contratos para las adquisiciones, obras, servicios y demás prestaciones se sujetan al presupuesto institucional para el año fiscal. En el caso de los nuevos contratos de obra a suscribirse, cuyos plazos de ejecución superen el año fiscal, deben contener, obligatoriamente y bajo sanción de nulidad, una

cláusula que establezca que la ejecución de los mismos está sujeta a la disponibilidad presupuestaria y financiera de la Entidad, en el marco de los créditos presupuestarios contenidos en los Presupuestos correspondientes.

Artículo 28.- Control presupuestal de los gastos

La Dirección Nacional del Presupuesto Público realiza el control presupuestal, que consiste, exclusivamente, en el seguimiento de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos Presupuestarios autorizados por la Ley de Presupuesto del Sector Público y sus modificaciones, en el marco de lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público- Ley N° 28112.

Artículo 29.- Ejercicio Presupuestario

El ejercicio presupuestario comprende el año fiscal y el período de regularización:

- a) Año Fiscal, en el cual se realizan las operaciones generadoras de los ingresos y gastos comprendidos en el Presupuesto aprobado, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre. Sólo durante dicho plazo se aplican los ingresos percibidos, cualquiera sea el período del que se deriven, así como se ejecutan las obligaciones de gasto que se hayan devengado hasta el último día del mes de diciembre, siempre que corresponda a los créditos presupuestarios aprobados en los

Presupuestos.

- b) Período de Regularización, en el que se complementa el registro de la información de ingresos y gastos de las Entidades sin excepción; será determinado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público mediante Directiva, conjuntamente con los órganos rectores de los otros sistemas de administración financiera; sin exceder el 31 de marzo de cada año.

Artículo 30.- Calendario de Compromisos

30.1. El calendario de compromisos constituye la autorización para la ejecución de los créditos presupuestarios, en función del cual se establece el monto máximo para comprometer gastos a ser devengados, con sujeción a la percepción efectiva de los ingresos que constituyen su financiamiento. Los calendarios de compromisos son modificados durante el ejercicio presupuestario de acuerdo a la disponibilidad de los fondos públicos. Los calendarios de compromisos son aprobados conforme a lo siguiente:

- a) En el Gobierno Nacional, a nivel de Pliego, Unidad Ejecutora, Grupo Genérico de Gasto y Fuente de Financiamiento es autorizado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en el Presupuesto Institucional del pliego y en el marco de las proyecciones macroeconómicas contenidas en la Ley de Responsabilidad y

Transparencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958.

b) En los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, a nivel de Pliego, Unidad Ejecutora, Grupo Genérico de Gasto y Fuente de Financiamiento es autorizado por el Titular del pliego, a propuesta del Jefe de la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces, con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en el Presupuesto Institucional del respectivo nivel de Gobierno y de acuerdo a la disponibilidad financiera en todas las Fuentes de Financiamiento.

30.2. Para efecto de lo dispuesto en el literal b) del numeral 30.1 de presente artículo, la Dirección Nacional del Presupuesto Público establece los lineamientos, procedimientos y restricciones que sean necesarias en la aprobación de los calendarios de compromisos y de sus modificaciones.

30.3. La aprobación de los calendarios de compromisos no convalida los actos o acciones que no se ciñan a la normatividad vigente, correspondiendo al Órgano de Control Interno o el que haga sus veces en el pliego verificar la legalidad y observancia de las formalidades aplicables a cada caso.

30.4. No están comprendidos en el presente artículo los organismos reguladores, recaudadores, supervisores, así como cualquier otra Entidad que se financie únicamente con recursos directamente recaudados.

Artículo 31.- Control de la legalidad

31.1. La Contraloría General de la República y los Órganos de Control Interno de las entidades supervisan la legalidad de la ejecución del presupuesto público comprendiendo la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, según lo estipulado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control de la Contraloría General de la República - Ley N° 27785.

31.2. El Congreso de la República fiscaliza la ejecución presupuestaria.

Artículo 32.- Ejecución de los fondos públicos

La ejecución de los fondos públicos se realiza en las etapas siguientes: estimación, determinación y percepción.

La Estimación es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

La Determinación es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad. La Percepción es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

Artículo 33.- Ejecución del gasto público

La ejecución del gasto público comprende las etapas siguientes:
compromiso, devengado y pago.

Artículo 34.- Compromiso

34.1. El compromiso es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los Presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.

34.2. Los funcionarios y servidores públicos realizan compromisos dentro del marco de los créditos presupuestarios aprobados en el Presupuesto para el año fiscal, sin exceder el monto aprobado en los Calendarios de Compromisos; las acciones que contravengan lo antes establecido, generan las responsabilidades correspondientes.

Artículo 35.- Devengado

35.1. El devengado es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa

acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al Presupuesto Institucional, en forma definitiva, con cargo a la correspondiente cadena de gasto.

35.2. El devengado es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

Artículo 36.- Pago

36.1. El pago es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas.

36.2. El pago es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

Artículo 37.- Tratamiento de los compromisos y los devengados a la culminación del año fiscal.

37.1. Los gastos comprometidos y no devengados al 31 de diciembre de cada año fiscal pueden afectarse al Presupuesto Institucional del período inmediato siguiente, previa anulación del registro presupuestario efectuado a la citada fecha. En tal caso, se imputan dichos compromisos a los créditos presupuestarios aprobados para el nuevo año fiscal.

37.2. Los gastos devengados y no pagados al 31 de diciembre de cada año fiscal se cancelan durante el primer trimestre del año fiscal siguiente, con cargo a la disponibilidad financiera existente correspondiente a la fuente de financiamiento a la que fueron afectados.

37.3. Con posterioridad al 31 de diciembre no se pueden efectuar compromisos ni devengar gastos con cargo al año fiscal que se Cierra en esa fecha.

2.2.7. El Gasto Público

(Ortega, 2000, p.62) nos dice que el gasto público es la inversión de los ingresos de las entidades públicas en la satisfacción de las Necesidades colectivas, resumiendo que el gasto debe ser bien utilizado en las necesidades de la población; por otro lado, Ortega finaliza que no basta que el congreso decrete un gasto para que pueda hacerse, es preciso además que haya apropiación suficiente en el presupuesto. Sólo cuando este último requisito se cumple, puede el gobierno tomar las medidas administrativas necesarias para hacer nacer la obligación. La Ley General del Sistema de Presupuesto Público peruano en su artículo 12 define al gasto público como el conjunto de erogaciones que, por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los respectivos presupuestos.

El (Fondo Monetario Internacional , 2001) define como "El gasto es una

disminución del patrimonio neto como resultado de una transacción". Los gobiernos tienen dos funciones económicas generales: asumir la responsabilidad de proveer ciertos bienes y servicios a la comunidad; y redistribuir el ingreso y la riqueza mediante pagos de transferencia. Para proporcionar bienes y servicios a la comunidad, una unidad gubernamental puede producir los bienes y servicios y distribuirlos, comprarlos a un tercero y distribuirlos; o transferir efectivo a los hogares para que puedan comprar los bienes y servicios directamente. La clasificación económica identifica el tipo de gasto en el que se incurre por estas actividades. La remuneración a los empleados, el uso de bienes y servicios y el consumo de capital fijo están relacionados a los costos de la producción que realiza el propio gobierno. Los subsidios, las donaciones, las prestaciones sociales y los otros gastos diversos están relacionados a las transferencias en efectivo o en especie y a las compras a terceros de bienes y servicios para entrega a otras unidades. La clasificación funcional ofrece información sobre el propósito que motivó el gasto. Son ejemplos de funciones la educación y la protección del medio ambiente.

Para comprender el gasto público debemos mencionar lo que es la Política Económica. El último objetivo de la economía es desarrollar políticas que puedan resolver nuestros problemas. Las políticas económicas sirven para mover la curva de demanda en la dirección que se necesite para alcanzar el pleno empleo y para que esto suceda, el Estado puede usar 2 instrumentos (medidas) principales para regular la demanda agregada. La política fiscal y la política monetaria.

Los principales objetivos de la política económica son:

a. Desarrollo Económico

b. Estabilidad Económica

c. Eficiencia Distributiva

1. Desarrollo Económico:

Es la búsqueda permanente del desarrollo.

2. Estabilidad Económica:

Reúne tres objetivos básicos que son de importancia vital.

a. Mantenimiento del pleno empleo.

b. Estabilidad general de los precios.

c. Equilibrio de la balanza de pagos internacionales.

3. Eficiencia distributiva:

Lo que busca es disminuir las desigualdades en la distribución del nacional entre las unidades familiares.

2.2.8. Clasificación del Gasto

Gasto corriente:

Dada la naturaleza de las funciones gubernamentales, el gasto corriente es el principal rubro del gasto programable. En él se incluyen todas las erogaciones que los Poderes y Órganos Autónomos, la Administración Pública, así como las empresas del Estado, requieren para la operación de sus programas. En el caso de los primeros dos, estos recursos son para llevar a cabo las tareas de legislar, impartir justicia, organizar y vigilar los procesos electorales, principalmente. Por lo que respecta a las dependencias, los montos presupuestados son para cumplir con las funciones de: administración gubernamental; política y planeación económica y social; fomento y regulación; y desarrollo social.

Gasto de capital:

El gasto de capital comprende aquellas erogaciones que contribuyen a ampliar la infraestructura social y productiva, así como a incrementar el patrimonio del sector público. Como gastos; gastos de Defensa Nacional, también se pueden mencionar la construcción de hospitales, escuelas, universidades, obras civiles como carreteras, puentes, represas, tendidos eléctricos, oleoductos, plantas, entre otros, que contribuyan al aumento de la productividad para promover el crecimiento que requiere la economía.

Servicios de la Deuda:

El gasto de deuda está conformado por la amortización más los intereses respectivamente.

El Gasto según el Fondo Monetario Internacional

El gasto es una disminución del patrimonio neto como resultado de una transacción. Los gobiernos tienen dos funciones económicas generales: asumir la responsabilidad de proveer ciertos bienes y servicios a la comunidad sobre una base no de mercado y redistribuir el ingreso y la riqueza mediante pagos de transferencia. Estas funciones se cumplen principalmente mediante transacciones de gasto, que, en el sistema de Estadísticas y Finanzas Públicas, se clasifican de dos maneras: una clasificación económica y una clasificación funcional.

Para proporcionar bienes y servicios a la comunidad, una unidad gubernamental puede producir los bienes y servicios y distribuirlos, comprarlos a un tercero y

distribuirlos, o transferir efectivo a los hogares para que puedan comprar los bienes y servicios directamente, la clasificación económica identifica el tipo de gasto en el que se incurre por estas actividades. La remuneración a los empleados, el uso de bienes y servicios y el consumo de capital fijo están relacionados a los costos de la producción que realiza el propio gobierno. Los subsidios, las donaciones, las prestaciones sociales y los otros gastos diversos están relacionados a las transferencias en efectivo o en especie y a las compras a terceros de bienes y servicios para entrega a otras unidades. La clasificación funcional ofrece información sobre el propósito que motivó el gasto.

Calidad del Gasto Público

(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2009); establece que la calidad del gasto público consiste en el uso óptimo de los recursos públicos, logrando satisfacer las necesidades de la población; además, menciona que la calidad del gasto público está en función a cambios en el bienestar ciudadano. La calidad del gasto público considera, en el centro de atención al ciudadano y no a la Institución, bajo este esquema interesa saber en qué medida se beneficia la población.

(Congreso de la República del Perú , 2005); nos menciona sobre una reestructuración del gasto, sobre la base de una mejora de calidad de la inversión en los sectores productivos y servicios económicos (Transporte y Energía) y a la vez del bienestar general de la población mediante una lucha sostenida contra la pobreza y el desempleo, convierte al presupuesto público en un instrumento eficaz de promoción del desarrollo.

Se plantea la disminución del gasto corriente superfluo, por ejemplo, la publicidad Estatal, viajes al extranjero, oficinas en el exterior cuya presencia no se justifique, se plantea, asimismo, el incremento priorizado del gasto de inversión social.

(Ortega, 2000, p.95-102), utiliza el concepto de Productividad del gasto público, mencionando sobre este particular existen varias teorías. Menciona que los autores franceses sostienen que el gasto público es improductivo, en cambio los autores alemanes sostienen que todo gasto público de por sí es productivo. De acuerdo con los primeros el mejor gobierno será el que menos gaste, y de acuerdo con los segundos, lo será el que más gaste.

Por otro lado, el autor sostiene entonces que ninguna de estas teorías es verdadera, en su concepto, los mejores gobiernos son los que procuran el mejoramiento individual y colectivo de la comunidad. Los gastos públicos son productivos, pero no en el sentido material como lo toma la empresa privada, sino en el sentido inmaterial por los servicios que proporciona a la comunidad.

(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2009), menciona algunos ejemplos que no mejoran la calidad de vida de la población como, por ejemplo:

ampliación de estadios, ampliación de locales municipales, ampliación de palacio municipal, construcción de estadios, construcción de losas deportivas, construcción de plazas de toros. En ese orden de ideas la calidad del gasto público significa no derrochar los recursos en obras que no tengan impacto en mejorar los

niveles de vida de la población, sino utilizar en mejoras de las mismas.

(USAID - Perú, 2010), Menciona que "La importancia de que las entidades públicas antes de decidir en qué gastar, qué resultados deben ser generados a favor de la población, la calidad del gasto público le interesa que los bienes y servicios que el Estado entrega a la población, sean los que realmente vayan a lograr una mejora en la calidad de vida de las personas".

2.2.9. Evaluación Presupuestal

(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú , 2008), lo define como "El conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales".

Fines de la evaluación presupuestal

Según la directiva de Evaluación Presupuestaria del Ministerio de Economía y Finanzas tiene los siguientes fines:

- a. "Determinar el grado de eficacia en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades y proyectos para el período en evaluación".
- b. "Determinar el grado de eficiencia en el cumplimiento de las metas presupuestarias, en relación a la ejecución presupuestaria de los gastos

efectuados durante el período a evaluar". "Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de recursos financieros y la previsión de gastos contemplados en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) así como en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y determinar las causas que las originaron".

- c. "Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego al primer semestre del presente año, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda a la comunidad".
- d. "Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional durante el II semestre, con el objeto de alcanzar las metas previstas para el ejercicio fiscal, en los sucesivos procesos presupuestarios".

2.2.10. Método de análisis de la gestión presupuestaria

Los procesos de análisis de la gestión presupuestaria deben permitir medir la eficacia y eficiencia del pliego: en la ejecución de los ingresos y egresos, en el empleo de los recursos asignados, así como en la ejecución de las metas presupuestarias establecidas para el primer semestre.

Indicadores de evaluación presupuestaria

Según la Directiva de Evaluación Presupuestal se han considerado dos indicadores: El de Eficacia y Eficiencia, a continuación, se mostrará la fórmula para cada una de ellas.

Indicador de Eficacia

(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2009), el MEF establece que la eficiencia está referido al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista, es decir lo enfoca desde el punto de vista como resultados de ejecución de los recursos. Para efecto de evaluación de la ejecución presupuestaria en el sector público peruano; asimismo, indica que la eficacia se aplica al grado de ejecución de los ingresos y gastos respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA); referido al presupuesto de inicio de año y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM); referido al presupuesto que se va modificando durante el ejercicio presupuestario; así como al grado de cumplimiento de las Metas Presupuestarias.

Para medir la eficacia en el sector público, el MEF establece el siguiente indicador de eficacia del ingreso semestral (IEIS)

$$\text{IEIS} = \frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de ingresos}}{\text{Monto del presupuesto institucional modificado}}$$

El "Indicador de Eficacia" identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y metas del pliego, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

Indicador de Eficiencia

(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2009); el MEF indica que la eficiencia permite mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos públicos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias, es decir desde un enfoque de proceso de ejecución de los insumos públicos. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas. Para efectos de la elaboración de la evaluación institucional.

(Ministerio de Economía y Finanzas , 2017); el MEF establece que, en la elaboración de la evaluación institucional, se debe utilizar este indicador el cual contrasta los recursos financieros y las metas. Este indicador de Eficiencia, determina la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de sus previsiones de gastos contenidas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM)".

$$\frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de egresos De la meta X}}{\text{Cantidad de la meta presupuestaria obtenida X}} = B$$

Luego:

$$\left(\frac{A_1 - B}{A_1}\right) \times 100 = \text{IEF (Nivel de eficiencia de la meta presupuestaria X)}$$

Respecto al presupuesto institucional modificado (PIM)

$$\frac{\text{Monto del PIM para la meta X}}{\text{Cantidad de la meta presupuestaria modificada X}} = A_2$$

$$\frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de egresos De la meta X}}{\text{Cantidad de la meta presupuestaria obtenida X}} = B$$

Luego:

$$\left(\frac{A_2 - B}{A_2}\right) \times 100 = \text{IEF (Nivel de eficiencia de la meta presupuestaria X)}$$

2.3. Glosario de Términos Básicos

Los siguiente términos básicos son los establecidos en (MEF Dirección General de Presupuesto Público del Perú, 1999):

ACTIVIDAD: Es el conjunto de operaciones permanentes y continuas en el tiempo, que concurre en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de bienes que el Organismo lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones, dentro de los procesos y tecnologías acostumbrados.

AÑO FISCAL: Es el período en el cual se produce la Ejecución Presupuestaria de los Ingresos y Egresos. Corresponde al año calendario.

CAPTACIÓN: Proceso propio de la Ejecución de Ingresos mediante el cual se reciben Recursos Públicos por la presentación de un servicio público de carácter individualizado por parte de las Entidades Públicas.

CATEGORÍA PRESUPUESTARIA: Es una clasificación técnica para efectos de la operatividad del Proceso Presupuestario. Su selección obedece y/o responde a uno o varios objetivos, dependiendo de su importancia y ámbito. Todas las categorías presupuestarias se encuentran contenidas en el Clasificador Funcional Programático, así como en las tablas de Referencias de Actividades y Proyectos; y, se aplican teniendo en cuenta su grado de relevancia respecto a los Objetivos institucionales trazados por los Pliegos.

EFICIENCIA: El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas. Para efectos de la elaboración de la evaluación institucional, este indicador contrasta los recursos financieros y las metas.

Para efecto de la elaboración de la Evaluación Institucional, este indicador contrasta los recursos financieros y las metas.

EFICACIA: Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista. Para efecto de evaluación, la Eficacia se

aplica al grado de ejecución de los ingresos y gastos respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como al grado de cumplimiento de las Metas Presupuestarias.

EJECUCIÓN FINANCIERA: La Ejecución Financiera de los Ingresos se produce cuando se recaudan, captan u obtienen los recursos que utiliza un determinado pliego durante el año fiscal. La Ejecución financiera de los egresos comprende el registro del Devengado, girado y pago de los Compromisos realizados.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA: La ejecución presupuestaria de los Ingresos, es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos por los pliegos Presupuestarios. La Ejecución Presupuestaria de los egresos consiste en el registro de los compromisos durante el año fiscal. La ejecución presupuestaria de las Metas Presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas.

EJERCICIO PRESUPUESTARIO: El Ejercicio presupuestario comprende el Año Fiscal (desde 01 de enero al 31 de diciembre de cada año) y el periodo de regularización (la Ley Anual del Presupuesto fija el periodo de regularización correspondiente a cada Año Fiscal).

ESCALA DE PRIORIDADES: Es la prelación de los Objetivos Institucionales que establece el Titular del Pliego, en función a la misión, Propósitos y Funciones que persigue la entidad. Dicha prelación expresa la priorización –en cuanto a su logro- de los objetivos Generales, Parciales y Específicos establecidos por el titular, quien señala

las políticas que implementara durante el Año Fiscal.

ESTRUCTURA FUNCIONAL PROGRAMÁTICA: La Estructura Funcional Programática muestra las grandes líneas de acción que el Pliego desenvolverá durante el Año Fiscal a fin de lograr los Objetivos Institucionales propuestos, a través del cumplimiento de las Metas contempladas en el Presupuesto Institucional.

La Estructura Funcional Programática se compone de las categorías presupuestarias seleccionadas técnicamente por los Pliegos los cuales no deben ser numerosos, de manera que permitan visualizar los propósitos a lograr durante el Año Fiscal, así como una eficaz y eficiente administración de los Recursos Públicos de los Pliegos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: Es una modalidad de clasificación presupuestaria de los Ingresos del Estado. De acuerdo al origen de los recursos que comprende cada Fuente de Financiamiento, se distinguen en: Recursos Ordinarios, Canon y Sobrecanon, Participación en Rentas de Aduanas, Contribuciones a Fondo, Fondo de Compensación Municipalidad, Otros Impuestos municipales, Recursos Directamente Recaudados, Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno, Recursos por operaciones Oficiales de Crédito Externo, y, Donaciones y Transferencias.

FUNCIÓN: Es una categoría Presupuestaria que representa la mayor agregación de las acciones que desarrollan las entidades del Estado respecto a un “deber primordial” de éste. Existen quince (15) Funciones registradas en el Clasificador de los Gastos Públicos.

GASTOS CORRIENTES: Para efectos presupuestarios, dicho concepto se refiere a pagos no remunerables y comprende los gastos en planilla (personal activo y cesante), compra de bienes y servicios, y, otros gastos de la misma índole.

GASTOS DE CAPITAL: Para efectos presupuestarios, dicho concepto hace referencia a los realizados en adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos que, por su naturaleza, valor unitario o destino, incrementan el patrimonio del Estado.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA: Es la capacidad de los Pliegos Presupuestarios para lograr sus objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado Año Fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

INDICADOR PRESUPUESTARIO: Son índices que posibilitan medir la gestión presupuestaria del pliego, a través de la contrastación de los recursos utilizados y metas alcanzadas, con la programación de los mismos, durante el Año Fiscal.

INGRESOS CORRIENTES: Son los que se obtienen de modo regular o periódico y que no alteran de manera inmediata la situación patrimonial del Estado, Dichos ingresos provienen de la percepción de Impuestos. Tasas, Contribuciones, Ventas de Bienes y prestación de Servicios, Rentas la Propiedad, Multas y Sanciones y otros Ingresos Corrientes.

INGRESOS DE CAPITAL: Son los recursos financieros que se obtienen de modo eventual y que alteran la situación patrimonial del Estado. Proviene de la venta de activos (Inmuebles, terrenos, maquinarias), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en empresa, ingresos por intereses de depósitos y otros Ingresos de Capital.

MISIÓN: Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad, Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado, denominados Funciones para efectos presupuestarios.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES: Son aquellos propósitos establecidos por el titular del Pliego para cada Año Fiscal, en base a los cuales se elaboran los presupuestos Institucionales, Dichos propósitos se traducen en objetivos Institucionales de carácter General, Parcial y Especifico, los cuales expresan los lineamientos de la política sectorial a la que responderá cada entidad durante el período.

OBJETIVOS GENERALES: Son aquellos objetivos institucionales que enuncian –a grandes rasgos- las políticas de carácter institucional (líneas de acción) a desarrollar durante el Año Fiscal. Los Objetivos Generales no deben ser numerosos y contribuyen los propósitos esenciales que el titular del Pliego establece para el indicado período.

OBJETIVOS PARCIALES: Propósito, en términos parciales, en que, de acuerdo a su necesidad, puede subdividirse un objetivo general para alcanzarlo.

OBJETIVO ESPECIFICO: Propósito particular que se diferencia del General y parcial por su nivel de detalle y complementariedad.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: Proceso que permite a las Entidades del Sector Público, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos Institucionales, así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades de aquellos a los que ofrece sus bienes y servicios.

PLIEGO PRESUPUESTARIO: Son las entidades del Sector Público a las que se les ha aprobado una Asignación Presupuestaria en la Ley Anual del Presupuesto.

Desde el punto de vista operativo, los pliegos presupuestarios son los organismos ejecutores responsables del cumplimiento de las Metas Presupuestarias y del logro de objetivos institucionales trazados para cada año fiscal, de acuerdo a su disponibilidad presupuestaria y financiera existente.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL: Es la Previsión de Ingresos y Gastos, debidamente equilibradas, que las entidades, aprueban para un Año Fiscal determinado.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA (PIA): Es el Presupuesto Inicial que aprueba el Titular del Pliego, de acuerdo a los montos establecidos para la entidad por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO (PIM): Es el Presupuesto Actualizado del Pliego. Comprende el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) así

como las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el ejercicio presupuestario.

PRIORIZACION DE GASTOS: Es el Proceso de la Gestión Presupuestaria en base al cual se efectúa la prelación de las Metas Presupuestarias a realizar, teniendo en cuenta la Escala de Prioridades establecidas por el titular del pliego y los factores que hagan realmente posible el cumplimiento de la totalidad de las Metas Presupuestarias señaladas para el Año Fiscal.

PROGRAMA: Es una Categoría Presupuestaria que reúne las acciones que desarrollan las Entidades del Estado para el cumplimiento de sus Propósitos y políticas que desenvuelven para el Año Fiscal. En tal sentido, comprende a los Objetivos Institucionales de carácter general.

PROGRAMACIÓN MENSUAL: Es el Proceso técnico que tiene como finalidad determinar el comportamiento probable de los niveles de ejecución mensual de los ingresos y gastos de un determinado Año Fiscal. La programación mensual se sustenta en la información estadística y factores estacionales que inciden en dicho comportamiento, debiendo armonizar la demanda de los gastos necesarios para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias con la disponibilidad de los recursos proyectados con que cuenta cada Entidad, durante el Año Fiscal.

PROYECTO: Es el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final (Metas Presupuestarias), que concurren a la expansión de las acciones de Gobierno, Representa la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de

procesos y/o tecnología utilizada por la Entidad. Luego de su culminación, generalmente se integra o da origen a una Actividad.

RECAUDACIÓN: Proceso propio de la Ejecución de Ingresos mediante el cual, el Estado percibe recursos públicos por concepto de Impuestos, sin generar ningún tipo de contraprestación por parte de éste.

RECURSOS PÚBLICOS: Son todos los recursos que administran las entidades del Sector Público para el logro de sus Objetivos Institucionales, debidamente expresados a niveles de Metas Presupuestarias. Los Recursos Públicos se desagregan a nivel de Fuentes de Financiamiento y se registran a nivel de Categorías de Ingreso, Genérica del Ingreso Subgenérica del Ingreso y Especifica del Ingreso.

RESULTADO: Es el Producto cuantificable y medible en un determinado Año Fiscal, de las Actividades y Proyectos contemplados en las estructuras funcionales programáticas de los Pliegos. Para efectos presupuestales, los resultados se definen a través de la determinación de las metas Presupuestarias, siendo estas últimas las que permiten detallar el producto final a obtener durante un determinado Año Fiscal.

SALDO PRESUPUESTAL: Es el que resulta de deducir del presupuesto Institucional Modificado (PIM), los compromisos efectuados a una determinada fecha.

SALDO DE BALANCE: Son los recursos financieros distintos a la Fuente de Financiamiento “Recursos Ordinarios”, que no se han utilizado a la culminación del Año Fiscal, los que deben incorporarse mediante Crédito Suplementario como

coordinación previa para su uso en los ejercicios siguientes.

SERVICIO DE DEUDA: Obligación de pago de amortizaciones e intereses de una deuda de acuerdo al calendario establecido en el contrato de préstamo.

SERVICIOS PÚBLICOS: Comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado con o sin contraprestación.

SUB PROGRAMA: Es una Categoría Presupuestaria que reúne acciones parciales para el logro de un Programa. Responde a Objetivos Institucionales parciales, que son necesarios identificar, para el correcto desarrollo de un determinado Programa.

TASA: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el contribuyente.

TITULAR DE PLIEGO: Es la más alta autoridad ejecutiva de una Entidad. Es el responsable del cumplimiento de las Metas Presupuestarias determinadas para un Año Fiscal, en función a los Objetivos Institucionales definidos para el mismo período.

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

“Una inadecuada gestión presupuestaria en la UNC influye negativamente en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca”.

3.2. Variables

3.2.1. Variable X:

Inadecuada gestión presupuestaria: limitadas normas sobre políticas de gestión presupuestal, desconocimiento de los procedimientos normativos, inadecuados criterios de distribución presupuestaria a las distintas unidades orgánicas, falta de capacitación especializada, poca efectividad de ejecución presupuestal.

3.2.2. Variable Y:

Eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca.

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

A continuación, presentamos las variables, dimensiones, indicadores, e instrumentos utilizados en esta investigación:

Título: Análisis de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca: 2017				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnicas e instrumentos
Variable X Gestión Presupuestaria: (Representa las acciones, actividades, procedimientos, desempeño, documentos, capacitaciones sobre aspectos de ejecución presupuestaria)	X1: Normas sobre políticas de ejecución Presupuestal (Representa a las directivas, guías, manuales)	Documentos Normativos de ejecución Presupuestal	Likert Scale	Técnicas: Encuesta, Observación Directa y Análisis documental Instrumentos: Cuestionario de encuestas
		Difusión de los Documentos Normativos		
		Acciones Administrativas se Realizan de acuerdo a Ley		
	X2: Procedimientos Normativos (Representa a las actividades realizadas por los encargados en materia de ejecución presupuestaria)	Medición del Desempeño de Ejecución Presupuestaria de acuerdo a metas planteadas		
		Establecimiento de evaluación periódica de ejecución del presupuesto		
		Establecimiento de procedimientos de comparación entre resultados financieros y presupuestarios de ingresos y gastos.		
	X3: Criterios de Distribución Presupuestaria a las distintas Dependencias de la UNC (Representa al documento oficial de distribución de presupuesto)	Existencia de Documento aprobado con Resolución de Consejo Universitario aprobando los criterios de distribución Presupuestaria		
		Los gastos están de acuerdo a los criterios de distribución presupuestaria en la UNC		
	X4: Capacitación Especializada (Cursos, talleres)	Capacitación técnica Durante su permanencia en el área de trabajo		
	X5: Efectividad de Ejecución Presupuestal (Acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales)	Priorización de Metas de Desarrollo de la UNC		
		Desarrollo de acciones de ajuste para corregir dificultades en la ejecución Presupuestaria		
		Desarrollo de planeamiento de Objetivos de la UNC		

<p>Variable Y: Eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca</p> <p>(Representa al proceso de optimización de los recursos públicos y el grado de avance de los mismos durante los cuatro trimestres del año 2017)</p>	<p>Y1: Desempeño de Eficacia Presupuestaria (Resultado de avance de la ejecución trimestral de los recursos públicos)</p>	<p>Análisis del resultado de avance de la Ejecución de Gastos de acuerdo al indicador de Eficacia</p>	<p>Porcentaje de avance de Ejecución Presupuestaria</p>
	<p>Y2: Desempeño de Eficiencia presupuestaria (Proceso de optimización de los recursos públicos por trimestre)</p>	<p>Evaluación Presupuestaria se efectúa de manera semestral y anual</p> <p>Determinación de la calidad y el grado de cumplimiento de gastos con relación al logro de los Objetivos Institucionales</p> <p>Realización de pagos por bonificación de productividad</p> <p>Gastos de bienes y servicios de acuerdo al Plan anual de adquisiciones</p> <p>Colaboración del Personal en búsqueda alternativas de solución</p> <p>Disposición del trabajo adicional al asignado</p> <p>Personal comprometido con la UNC</p>	<p>Likert Scale</p>

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diseño de la Investigación

El tipo del estudio es aplicado; de nivel descriptivo, estudio de caso y de corte transversal. Descriptiva, ya que hemos conocido la importancia de la gestión presupuestaria en la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, a fin proponer estrategias de mejora en la gestión presupuestaria, pues como afirman (Van Dalen y Meyer 1991):

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (...) Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (p. 125).

Estudio de caso, dado que se ha realizado una caracterización de la gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, y como afirman (Van Dalen y Meyer, 1991):

El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado. Un estudio de casos debe

incluir una considerable cantidad de información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos. Los seres humanos desarrollan una constante interacción con diversos factores ambientales, por eso es imposible comprender su conducta sin examinar tales relaciones. (p. 148).

Investigación de corte transversal, porque se ha recogido información acerca de las variables tratadas en el momento en que realizamos el estudio, como afirman (Velásquez y Rey, 1999):

Las investigaciones transversales investigan el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que será utilizada en el estudio. Esta información puede referirse a uno o varios objetos de estudio. Les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento específico, mas no su evolución. (p. 134).

4.2. Unidad de Análisis, Población y Muestra

4.2.1. Unidades de análisis y observación

a. Unidad de Análisis:

- ✓ Universidad Nacional de Cajamarca, específicamente el personal que labora en las Oficinas Generales relacionadas con la ejecución presupuestaria de la UNC (funcionarios y/o directivos, profesionales, técnicos, auxiliares y otros).

b. Unidad de Observación:

- ✓ Conformada por las variables y dimensiones los cual se resume en la matriz de operacionalización de variables.

4.2.2. Población y muestra

La población en la presente investigación está conformada por el personal que labora en las dependencias administrativas relacionadas con la ejecución presupuestaria de la UNC: Dirección General de Administración, Oficina General de Planificación, Oficina General de Logística, Oficina General de Administración Financiera, Oficina General de Recursos Humanos y Oficina General de Proyectos de Infraestructura y Saneamiento; entre funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares:

**Tabla 01: Personal que labora en las Dependencias Administrativas
relacionadas con la Ejecución Presupuestaria de la UNC**

Cargo Actual	N° Personas	Cargo Actual	N° Personas
Grupo funcionario y/o directivo			
Director General de Administración	1		
Director General de Planificación	align="center">1	Director de la Unidad Técnica de Presupuesto	1
		Director de la Unidad Técnica de Planeamiento	1
Director General de Logística	1	Director de la Unidad Técnica de Abastecimiento	1
Director General de Administración	1	Director de la Unidad Técnica de Tesorería	1
Director General de Recursos Humanos	1	Director de la Unidad Técnica de	1
Director General de de Proyectos de Infraestructura y Saneamiento	align="center">1	Director de la Unidad Técnica de Formulación de	1
		Director de la Unidad Técnica de Estudios de Proyectos	1
		Director de la Unidad Técnica de Ejecución de Proyectos	1
		Director de la Unidad Técnica de Supervisión y Liquidación de Proyectos	1
Grupo profesional			
Especialista	9		
Responsable OPI*	1		
Responsable UF**	1		
Grupo Técnico y Auxiliar			
Técnico En	2		
Técnico Administrativo	10		
Asistente	16		
		Total	54

Fuente: Elaboración propia

*Oficina de Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

**Unidad Formuladora de Proyectos de Inversión Pública

Por lo tanto, la población y muestra (por ser una población pequeña) en la presente investigación está conformada por todo el personal que labora en las dependencias administrativas relacionadas con la ejecución presupuestaria de la UNC, que para diciembre del 2017 fueron en total 54 personas.

4.3. Métodos de Investigación

4.3.1. Métodos Generales de Investigación

Los métodos generales empleados en la presente investigación son los siguientes:

Método Deductivo- Inductivo:

En la presente investigación partimos de bases teóricas que sustentan el marco general sobre el tema seleccionado; a partir de esta caracterización genérica, inducimos las características particulares de la Universidad Nacional de Cajamarca, identificando las prácticas particulares en el proceso presupuestario que nos permite determinar la importancia de la gestión presupuestaria en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca.

Método Analítico – Sintético:

El tema en estudio ha sido desagregado como corresponde en el contenido capitular: bases teóricas sobre las cuales se sustenta el tema, caracterización de la gestión presupuestaria, evaluación y ejecución del presupuesto público por parte de la Universidad Nacional de Cajamarca; identificando los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia de su proceso de ejecución presupuestaria; y sobre esta base se ha establecido algunas estrategias de mejora de la gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca.

4.3.2. Métodos Particulares de Investigación

En todo proceso investigativo, cualquiera sea su naturaleza, se utilizan métodos particulares de investigación. En nuestro caso, se ha utilizado básicamente los siguientes métodos.

Método Descriptivo:

Porque el objetivo de esta investigación es evaluar y describir algunas características del proceso presupuestario de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Utilizamos el método descriptivo pues se ha procedido en primer lugar a identificar y delimitar el problema de investigación, luego se ha elaborado y construido el instrumento de investigación; asimismo, se ha observado y registrados los datos para luego analizarlos e interpretarlos y finalmente proponer algunas propuestas de mejora a la gestión presupuestaria desarrollada en la Universidad Nacional de Cajamarca.

Método Estadístico:

Porque hemos desarrollado las etapas que constituye el método estadístico, en primer lugar se ha planificado y elaborado la encuesta, luego se ha procedido a recoger la información necesaria a través de la aplicación de la encuesta; asimismo, se ha clasificado dicha información y cuantificado las frecuencias; además, nos ha permitido elaborar cuadros y figuras lo cual nos ha proporcionado una inspección rápida de los datos y que finalmente nos permitió el análisis e interpretación de los resultados.

4.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información:

Para recopilar la información primaria se empleó como técnica la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a todo el personal que labora en las dependencias administrativas relacionadas con la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares.

El cuestionario aplicado consta de una parte introductoria donde recoge datos generales como el sexo, edad y el área de trabajo; luego, en su contenido consta de dos componentes, la primera parte contiene preguntas relacionadas con el componente denominado Gestión Presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, la misma que se subdivide en cinco categorías referidas a: Normas o directivas internas; procedimientos; criterios de distribución presupuestaria; capacitación especializada y efectividad de ejecución presupuestal. Estas cinco categorías a su vez están estructuradas en doce preguntas de opción múltiple. La segunda parte del cuestionario está referido a la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, la misma que agrupa a dos categorías: Ejecución de gastos y desempeño. Estas dos categorías están agrupadas en cuatro preguntas de opción múltiple.

En cuanto a la información secundaria se empleó como técnica el análisis documental, recopilando datos de las variables contenidos en los reportes de la página amigable del Ministerio de Economía; así como de los reportes de la base de datos internos de la Oficina General de Planificación de la Universidad Nacional de

Cajamarca, entre otros; se utilizó como instrumento la ficha de registro de datos.

4.5. Técnicas de procesamiento de la información

La información primaria y secundaria recopilada fue tabulada en una hoja de cálculo de Excel y utilizando la estadística descriptiva se elaboró tablas y figuras que facilitaron el análisis, interpretación y discusión de los resultados.

4.6. Técnicas de análisis, interpretación y discusión de resultados

Luego de haber procesado la información, se seleccionó, se ordenó, se jerarquizó los resultados obtenidos, describiendo la gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca y su influencia en su eficiencia y eficacia de ejecución presupuestaria. Las tablas y figuras fueron agrupadas de acuerdo a los componentes: gestión presupuestaria y la eficacia y eficiencia de ejecución presupuestaria. Cabe indicar, que cada componente comprende más de una tabla debido a que se presentan categorías, por lo que al final se hace una interpretación general de ellos en conjunto, en relación al componente analizado.

4.7. Matriz de Consistencia Metodológica

A continuación, se presenta la matriz de consistencia metodológica para la presente investigación:

Tabla 02. Matriz de Consistencia:

Título. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA: 2017									
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra	
<p>Pregunta General: ¿ Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el período: 2017?</p>	<p>Objetivo General: Analizar los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año 2017, a fin de formular algunas pautas de mejora.</p>	<p>Inadecuada ejecución presupuestaria en la UNC; influye negativamente en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>Variable Y: Inadecuada ejecución presupuestaria:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas sobre políticas de Ejecución Presupuestal. ➤ Procedimientos Normativos. ➤ Criterios de Distribución Presupuestaria a las distintas Dependencias de la UNC. ➤ Capacitación Especializada. ➤ Efectividad de Ejecución Presupuestal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos normativos de ejecución Presupuestal. ✓ Difusión de los documentos normativos. ✓ Acciones administrativas se realizan de acuerdo a ley. ✓ Medición del desempeño de ejecución Presupuestaria de acuerdo a metas planteadas. ✓ Establecimiento de evaluación periódica de ejecución del presupuesto. ✓ Establecimiento de procedimientos de comparación entre resultados financieros y presupuestarios de ingresos y gastos. ✓ Existencia de documento aprobado con Resolución de Consejo Universitario aprobando los criterios de distribución Presupuestaria. ✓ Capacitación técnica durante su permanencia en el área de trabajo. ✓ Priorización de metas de desarrollo de la UNC. ✓ Desarrollo de acciones de ajuste para corregir dificultades en la ejecución presupuestaria. 	<p>Técnicas: Encuesta, observación Directa y Análisis documental Instrumentos: Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una investigación descriptiva, estudio de caso y transversal. • Los métodos empleados en la presente investigación son los siguientes: Método deductivo-inductivo Método analítico – sintético 	<p>La población en la presente investigación está conformada por el personal que labora en las dependencias administrativas relacionadas con la ejecución presupuestaria de la UNC, entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares que para diciembre del 2017 fueron en total 54 personas.</p> <p>Por ser una población pequeña la muestra abarca a toda la población.</p>	
<p>Preguntas auxiliares: a) ¿Cuáles son las características del presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca? b) ¿Cómo ha evolucionado la ejecución presupuestaria trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca? c) ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria? d) ¿Qué pautas de mejora en la ejecución presupuestaria se pueden plantear?</p>	<p>Objetivos específicos: a) Identificar las características del Presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca. b) Describir la evolución de la ejecución presupuestaria trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017. c) Determinar los principales factores que influyen en la consecución de la ejecución presupuestaria. d) Proponer algunas pautas de mejora de los problemas determinados.</p>			<p>Variable X: Eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeño de Eficacia Presupuestaria ➤ Desempeño de Eficiencia presupuestaria 				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de la Ejecución de Gastos de acuerdo a los Indicadores de Eficacia. ✓ Evaluación presupuestaria se efectúa de manera semestral y anual. ✓ Determinación de la calidad y el grado de cumplimiento de gastos con relación al logro de los objetivos institucionales. ✓ Realización de pagos por bonificación de productividad. ✓ Gastos de bienes y servicios de acuerdo al Plan anual de adquisiciones. ✓ Colaboración del Personal en búsqueda alternativas de solución. ✓ Disposición del trabajo adicional al asignado. ✓ Personal orgulloso de trabajar en la UNC.

Nota Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

5.1. Aspectos Generales

En nuestro país, las Universidades son definidos como:

(...) una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley.

(Ley 30220, 2014), las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado. La universidad tiene los siguientes fines:

- Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.
- Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país.
- Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.
- Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.

- Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística.
- Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad.
- Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país.
- Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial.
- Servir a la comunidad y al desarrollo integral.
- Formar personas libres en una sociedad libre.

Son Funciones de la universidad los siguientes:

- Formación profesional.
- Investigación.
- Extensión cultural y proyección social.
- Educación continua.
- Contribuir al desarrollo humano.
- Las demás que le señala la Constitución Política del Perú, la ley, su estatuto y normas conexas.

El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes:

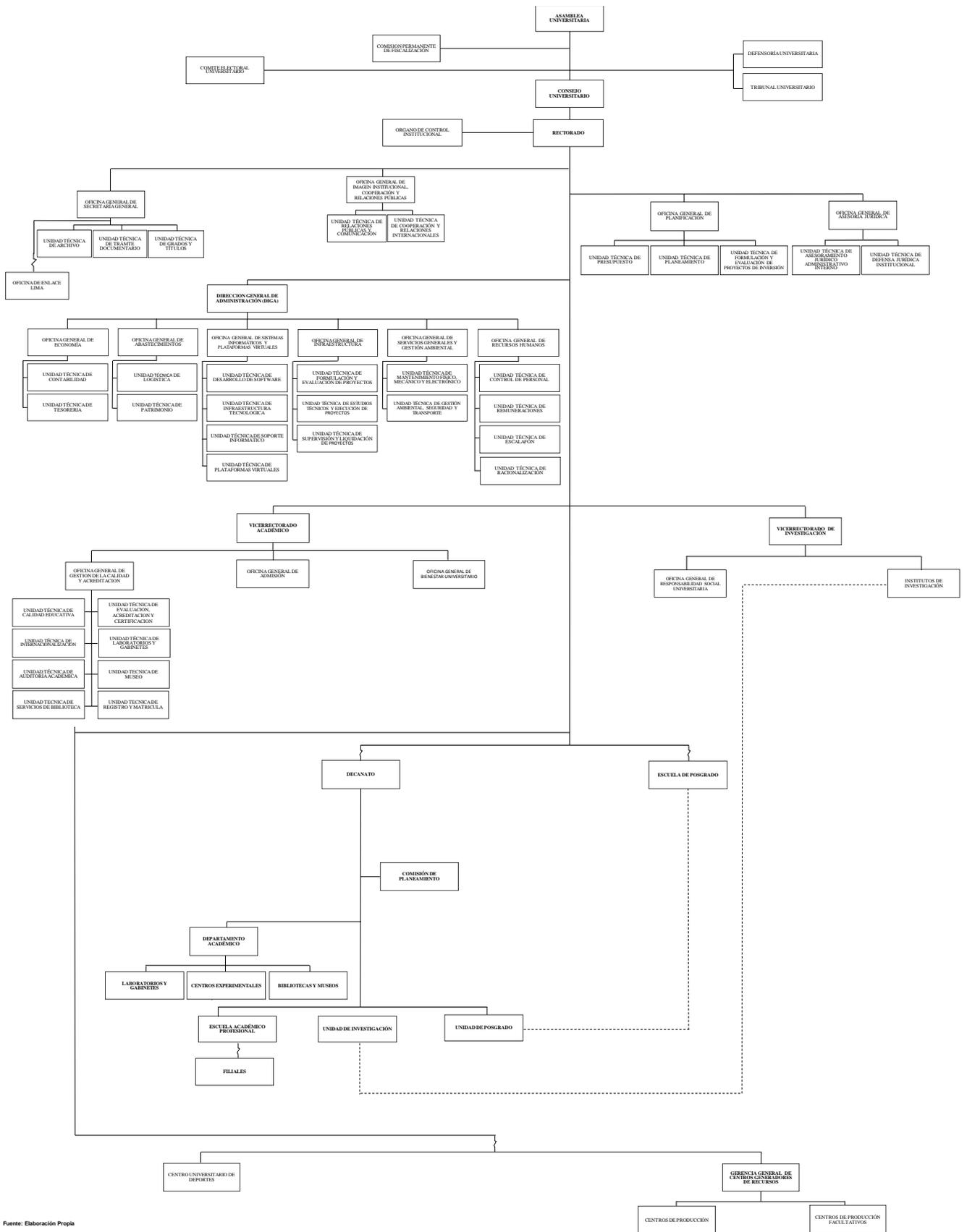
- Normativo, implica la potestad autodeterminativa para la creación de normas

- internas (estatuto y reglamentos) destinadas a regular la institución universitaria.
- De gobierno, implica la potestad autodeterminativa para estructurar, organizar y conducir la institución universitaria, con atención a su naturaleza, características y necesidades. Es formalmente dependiente del régimen normativo.
 - Académico, implica la potestad autodeterminativa para fijar el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución universitaria. Supone el señalamiento de los planes de estudios, programas de investigación, formas de ingreso y egreso de la institución, etc. Es formalmente dependiente del régimen normativo y es la expresión más acabada de la razón de ser de la actividad universitaria.
 - Administrativo, implica la potestad autodeterminativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria, incluyendo la organización y administración del escalafón de su personal docente y administrativo.
 - Económico, implica la potestad autodeterminativa para administrar y disponer del patrimonio institucional; así como para fijar los criterios de generación y aplicación de los recursos.
 - Son recursos económicos de la universidad pública los provenientes de:
 - Los recursos ordinarios o asignaciones provenientes del tesoro público.
 - Los propios directamente obtenidos por las universidades, en razón de sus bienes y servicios.
 - Las donaciones de cualquier naturaleza y de fuente lícita, siempre que sean aceptadas por la universidad pública.
 - Los recursos por operaciones oficiales de crédito externo con aval del Estado.

- Los ingresos por leyes especiales.
- Los recursos provenientes de la cooperación técnica y económico-financiera, nacional e internacional.
- Por la prestación de servicios educativos de extensión, servicios de sus centros preuniversitarios, posgrado o cualquier otro servicio educativo distinto.
- Los demás que señalen sus estatutos.
- Las universidades públicas reciben los recursos presupuestales del tesoro público, para satisfacer las siguientes necesidades:
 - Básicos, para atender los gastos corrientes y operativos del presupuesto de la universidad, con un nivel exigible de calidad.
 - Adicionales, en función de los proyectos de investigación, de responsabilidad social, desarrollo del deporte, cumplimiento de objetivos de gestión y acreditación de la calidad educativa.
 - De infraestructura y equipamiento, para su mejoramiento y modernización, de acuerdo al plan de inversiones de cada universidad.

5.2. Organigrama Estructural - Funcional

Figura 1: Organigrama Estructural –Funcional de la UNC



Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior, se aprecia la propuesta de Organigrama Estructural – Funcional de la universidad Nacional de Cajamarca, en base a mi experiencia laboral en la Oficina General de Planificación y Presupuesto; en tal sentido, a fin de garantizar la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria, la Oficina General de Planificación y Presupuesto como órgano de asesoramiento de la Alta Dirección, debe contar con 3 unidades técnicas: Unidad Técnica de Presupuesto, Unidad Técnica de Planeamiento y la Unidad Técnica de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, estas 3 Unidades Técnicas tendrán la función de proponer la planificación, formulación y evaluación presupuestaria además de proponer los proyectos de inversión a ser ejecutados previa conformidad con la alta dirección de acuerdo con los políticas y objetivos institucionales; asimismo, la Unidad Técnica de Racionalización, que actualmente se encuentra en la Oficina General de Planificación y Presupuesto, debe formar parte de la Oficina General de Recursos Humanos; pues esta unidad, es la encargada de la elaboración de todos los documentos de gestión institucional tales como el TUPA, MOF, CAP, PAP, etc., además de elaborar todas las directivas internas a cumplir por las diferentes dependencias de la UNC; Por otro lado, la Oficina General Abastecimiento, es la principal unidad ejecutora del presupuesto; por lo tanto, cuenta con las Unidades Técnicas de Logística y Patrimonio; así como la Oficina General de Economía cuenta con las Unidades Técnicas de Contabilidad y Tesorería; finalmente, la Oficina General de Infraestructura y la Oficina General de Servicios Generales y Gestión Ambiental complementan el proceso de ejecución presupuestaria. La coordinación entre las Oficinas Generales antes mencionadas, es clave para fortalecer y mejorar la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria y es a cada una de ellas en las que se debe promover la capacitación al personal de acuerdo

a la función que desempeña.

5.3. Proceso Presupuestario en la UNC

La Universidad Nacional de Cajamarca cumple con desarrollar las fases del presupuesto público establecido en la N° 28411, Ley del Sistema Nacional de Presupuesto:

a. Programación Presupuestaria:

En esta fase la Universidad Nacional de Cajamarca, a través de la Oficina General de Planificación, estima una proyección de ingresos a percibir, con excepción de los provenientes del Tesoro Público, para lo cual toma en cuenta las tendencias de la Economía, las estacionalidades y los efectos coyunturales que puedan estimarse, así como los derivados de los cambios previstos por la normatividad que los regula.

Por otro lado, también se prevé los gastos, los cuales se establecen en relación de causalidad, debidamente sustentada, entre actividades y productos de conformidad con la escala de prioridades y las políticas de gasto priorizadas por el titular del pliego. La escala de prioridades es la prelación de los Objetivos Institucionales que establece el señor Rector, en función a la misión, propósitos y funciones que persigue nuestra Universidad Nacional de Cajamarca.

La previsión de gastos de la Universidad Nacional de Cajamarca para el año

2017; en primer lugar, consideró los relacionados al funcionamiento de carácter permanente, como es el caso de las planillas del personal activo y cesante, no vinculados a proyectos de inversión, así como sus respectivas cargas sociales; segundo, los bienes y servicios necesarios para la operatividad institucional; tercero, el mantenimiento de la infraestructura de los proyectos de inversión; cuarto, las contrapartidas que por efecto de contratos o convenios deban preverse; quinto, los proyectos en ejecución; y finalmente, la ejecución de nuevos proyectos.

b. Formulación Presupuestaria:

En esta fase la Oficina General de Planificación de la Universidad Nacional de Cajamarca, determina la estructura funcional-programática, la cual refleja la lógica de las intervenciones definidas con un enfoque por resultados para lograr los objetivos institucionales diseñadas a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el clasificador presupuestario respectivo. Asimismo, se determinan las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas fuentes de financiamiento. La estructura funcional-programática es presentada y sustentada ante la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

c. Aprobación de del Presupuesto Institucional:

El presupuesto Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca es presentado y sustentado ante la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas para su aprobación respectiva.

El presupuesto Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca para el año 2017, fue aprobado el 31 de diciembre del 2016.

d. Ejecución Presupuestaria:

La Ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inició el 1 de enero y culminó el 31 de diciembre de 2017. Durante dicho período se percibió los ingresos y se atendieron las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados. Sólo durante dicho plazo se aplicó los ingresos percibidos, cualquiera sea el período del que se deriven, así como se ejecutaron las obligaciones de gasto hasta el último día del mes de diciembre.

e. Evaluación Presupuestaria:

En esta fase, la Universidad Nacional de Cajamarca, realizó la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Esta evaluación constituye fuente de información para fase de programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público.

La evaluación de la Universidad Nacional de Cajamarca, se lo realiza a través

del aplicativo informático elaborado por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, la información requerida es ingresado por el Unidad Técnica de Presupuesto de la Oficina General de Planificación.

En la presente investigación nos centraremos básicamente en la fase de ejecución y evaluación presupuestaria.

5.4. Estructura del Presupuesto Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca

A continuación, presentamos información de la estructura del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de la Universidad Nacional de Cajamarca por partidas genéricas para el año 2017:

A) Estructura de Ingresos de la Universidad Nacional de Cajamarca

A continuación, presentamos los componentes que conforman la estructura de ingresos de la Universidad Nacional de Cajamarca, por toda fuente de financiamiento.

Tabla 03. Estructura de Ingresos de la Universidad Nacional de Cajamarca por fuente de Financiamiento, año 2017

Detalle		Presupuesto Institucional de Apertura		Presupuesto Institucional Modificado		Saldo
1. RECURSOS ORDINARIOS	S/	52,136,000.00	S/	57,214,593.00	S/	5,078,593.00
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	S/	13,299,583.00	S/	25,640,645.00	S/	12,341,062.00
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO						
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS			S/	12,321,909.00	S/	12,321,909.00
5. RECURSOS DETERMINADOS	S/	4,453,666.00	S/	4,453,666.00	S/	-
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	S/	4,453,666.00	S/	4,453,666.00	S/	-
- IMPUESTOS MUNICIPALES						
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL						
- CONTRIBUCIONES A FONDOS						
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS						
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES						
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	S/	4,453,666.00	S/	4,453,666.00		
TOTAL:	S/	69,889,249.00	S/	99,630,813.00	S/	29,741,564.00

Fuente: Unidad Técnica de Presupuesto/ Oficina General de Planificación / UNC

De acuerdo a la estructura de ingresos del presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca, podemos indicar que en cada componente comprende lo siguiente:

Recursos Ordinarios

En este caso referido a los recursos asignados a la Universidad por parte del Tesoro Público a través del Ministerio de Economía y Finanzas.

Recursos Directamente Recaudados

Comprende los recursos que genera la Universidad a través del cobro de las tasas universitarias como por ejemplo: pagó por concepto de carnets universitarios, derecho por examen de admisión, grados y títulos, constancias, certificados, pensiones de

enseñanza en postgrado, matrículas, convalidaciones, traslados internos y externos, concursos de cátedra, derechos de enseñanza del CEPUNC, centro de idiomas, venta de productos agropecuarios, análisis de suelos, servicios de capacitación, atención dental, servicio de laboratorio, alquileres de inmuebles, y otros.

Recursos Determinados

Para el caso de la Universidad Nacional de Cajamarca, comprende los recursos provenientes del canon minero.

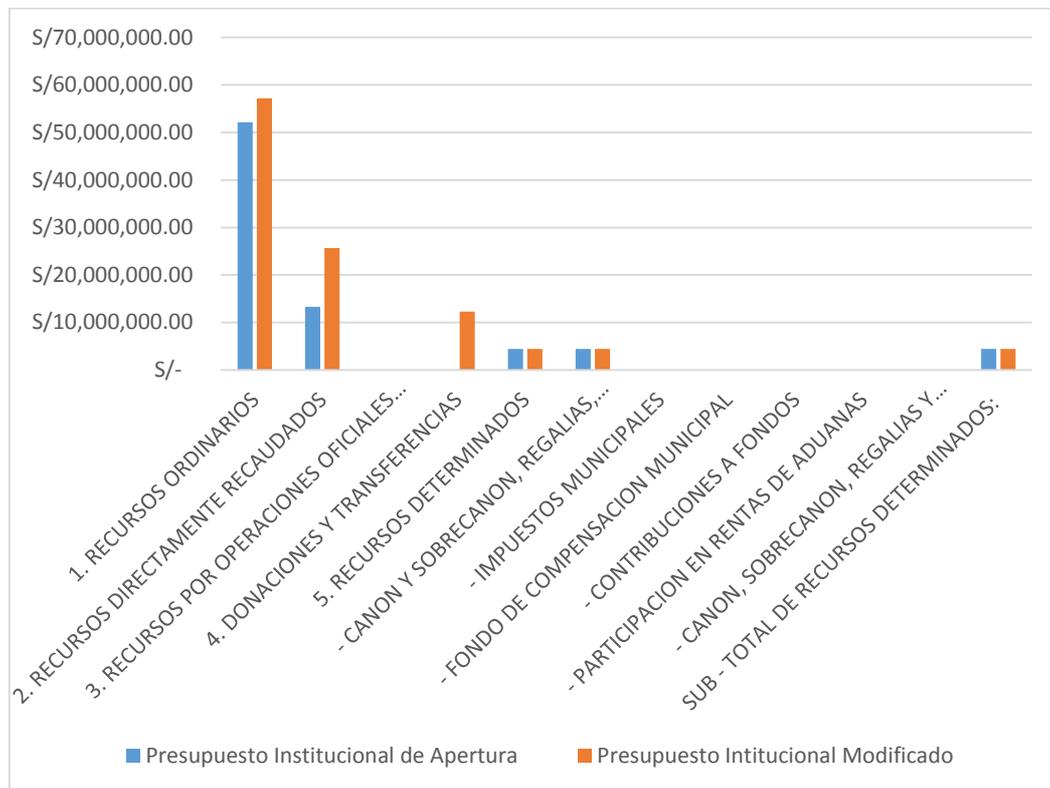


Figura 2. Estructura de Ingresos de la Universidad Nacional de Cajamarca por Fuente de Financiamiento, año 2017

Fuente: Elaborado en base a la tabla 3

En la figura 3, podemos apreciar que los ingresos obtenidos por la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC), para el año 2017 tenemos, en lo que respecta al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el cual es asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas al inicio del año fiscal, es decir al 01 de enero del 2017 asciende en total a S/69'889,249; sin embargo, en el transcurso del año los ingresos fueron modificando alcanzando un presupuesto institucional modificado (PIM) de S/99'630,813, presentando un incremento S/29'741,564; esto se debió a que el MEF incrementó los ingresos para la UNC en la fuente "Recursos Ordinarios" (RO) en S/5'078,593, básicamente para incrementos de sueldo de los docentes universitarios; asimismo, en la fuente "Recursos Directamente Recaudados" (RDR) se recaudó más de lo programado obteniendo un incremento de S/12'341,062 básicamente debido a la recaudación por parte del CEPUNC, Centro de Idiomas, Derecho por pensiones en la Escuela de Postgrado y Por el incremento de postulantes en el Examen de Admisión en dos procesos durante el año 2017. Por otro lado, el MEF aprobó la habilitación del saldo de balance con un total de S/12'321,909 lo cual originó un incremento en la fuente de financiamiento "Donaciones y Transferencias".

B) Estructura de Gastos de la Universidad Nacional de Cajamarca por genérica de gasto.

A continuación, se presenta la estructura de gastos de la Universidad Nacional de Cajamarca por partidas genéricas de gasto, la misma que comprende lo siguiente:

Tabla 4. Estructura de Gastos de la UNC por Genérica de Gastos, año 2017

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)	Saldo
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/ 38,079,810.00	S/ 42,901,964.00	S/ 4,822,154.00
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/ 7,317,000.00	S/ 7,464,576.00	S/ 147,576.00
3. BIENES Y SERVICIOS	S/ 20,045,076.00	S/ 41,858,207.00	S/ 21,813,131.00
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS			
5. OTROS GASTOS	S/ 1,941,406.00	S/ 2,245,116.00	S/ 303,710.00
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/ 2,505,957.00	S/ 5,160,950.00	S/ 2,654,993.00
TOTAL:	S/ 69,889,249.00	S/ 99,630,813.00	S/ 29,741,564.00

Fuente: Unidad Técnica de Presupuesto/ Oficina General de Planificación / UNC

Esta estructura de gastos del presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca, considera las siguientes partidas genéricas de gasto:

Personal y Obligaciones Sociales

En esta partida genérica de gasto, la Universidad Nacional de Cajamarca considera los gastos por el pago del personal activo con vínculo laboral (docentes universitarios, personal administrativo en todos sus regímenes laborales, personal docente del Colegio Antonio Guillermo Urrelo, personal obrero), así como otros beneficios por el ejercicio efectivo del cargo y función de confianza. Asimismo, comprende las obligaciones de responsabilidad del empleador como seguro social, otras asignaciones como escolaridad, aguinaldos y gratificaciones.

Pensiones y otras Prestaciones Sociales

Comprende los gastos por el pago de pensiones a cesantes y jubilados de la UNC, incluye escolaridad, aguinaldo y gratificaciones, bonificación FONAHPU.

Bienes y Servicios

Comprende los gastos por concepto de adquisición de bienes para el funcionamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca y cumplimiento de funciones, así como por los pagos por servicios de diversa naturaleza prestados por personas naturales, sin vínculo laboral con el estado, o personas jurídicas.

Donaciones y Transferencias

En esta partida se considera los gastos por donaciones y transferencias a favor de gobiernos, organismos internacionales y unidades de gobierno no reembolsables de carácter voluntario u obligatorio. incluye las transferencias por convenios de administración de recursos, para el caso del año 2017, la UNC no consideró ningún gasto.

Otros Gastos

Esta partida comprende los gastos por subsidios, subvenciones a personas naturales, pago de impuestos, derechos administrativos, multas gubernamentales y sentencias judiciales.

Adquisición de Activos No Financieros

Comprende los gastos por desembolsos financieros que realizó la UNC para cubrir la amortización del capital, derivada de los diversos créditos o financiamientos autorizados o ratificados por el estado.

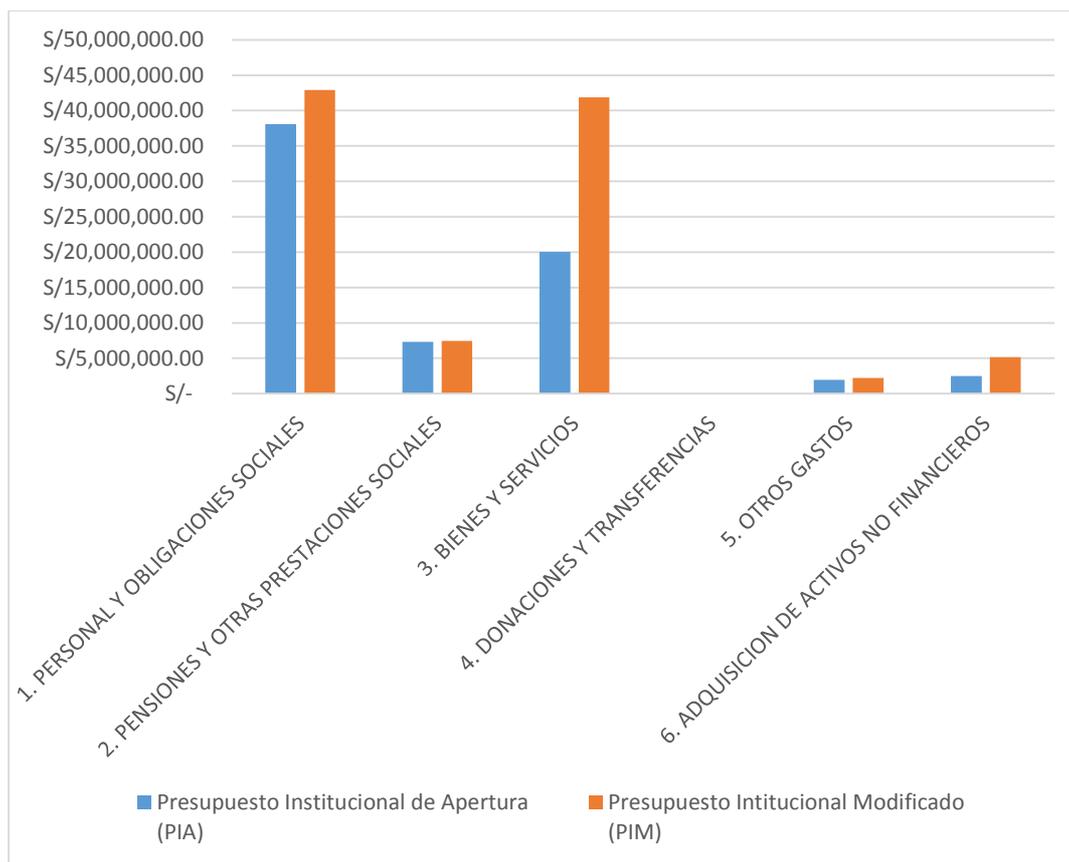


Figura 3. Estructura de Gastos de la UNC por Genérica de Gastos, año 2017

Nota: Fuente. Elaborado en base a la tabla 4.

Los gastos en la Universidad Nacional de Cajamarca en cuanto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del año 2017 ascendió a S/ 69'889,249; sin embargo, dicho presupuesto fue modificado en el transcurso del año por lo que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) alcanzó los S/ 99'630,813.

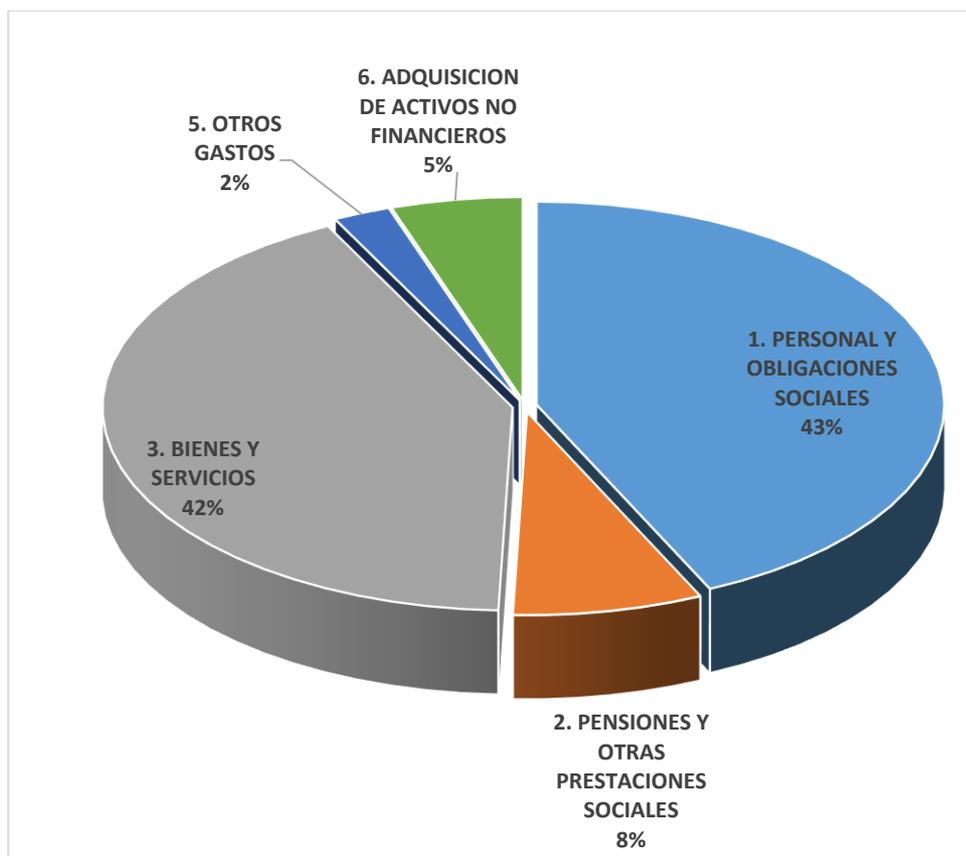


Figura 4. Presupuesto Institucional Modificado UNC, año 2017

Fuente: Elaborado en base a la tabla 4

En la figura 4, apreciamos que del total de gastos el 43% del presupuesto está destinado a cubrir gastos por pago de planillas ascendiendo a S/ 42'901,964; asimismo, para cubrir gastos por bienes y servicios alcanzó el 42% con un total de S/ 41'858,207, luego el rubro pensiones ascendió a S/7'464,576 lo cual representa el 7% del presupuesto; un 5% estuvo destinado al rubro Adquisición de activos no financieros S/5'160,950 y finalmente con 2% destinado a cubrir gastos por concepto de otros gastos con un total de S/2'245,116.

5.5. Evolución y Eficacia de la Ejecución Presupuestaria Trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017.

Tabla 5. Ejecución Presupuestaria UNC al Primer Trimestre 2017

Detalle	Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 1	Ejecución I Trimestre 2	Eficacia del Gasto 3=2/1
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/42,901,964.00	S/9,080,852.44	21.2%
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/7,464,576.00	S/1,527,913.96	20.5%
3. BIENES Y SERVICIOS	S/41,858,207.00	S/4,800,371.16	11.5%
5. OTROS GASTOS	S/2,245,116.00	S/716,037.56	31.9%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/5,160,950.00	S/103,859.83	2.0%
TOTAL:	S/99,630,813.00	S/16,229,034.95	16.3%

Fuente: Página Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, Actualizado al 6/29/2018 9:38:08 PM

En la figura 5, podemos apreciar que, durante el primer trimestre del año 2017, en el rubro “Otros Gastos” es en el cual se ejecutó el gasto con mayor eficacia alcanzando 31% en comparación al PIM lo que representa un monto total de S/716,037.56, en este rubro resalta el gasto efectuado por subsidios y pago por sentencias judiciales; luego continúa el gasto en “Personal y Obligaciones Sociales” es decir pago de planillas lo cual se lo realiza de forma normal no presentándose retraso en el pago de las mismas. Dicha ejecución en esta partida alcanzó el 21.2% de eficacia con respecto al PIM con un monto total ejecutado de S/9’080,852.44.

Por otro lado, tenemos con un 20.5% de eficacia con respecto al PIM, el gasto por “Pensiones y Otras Prestaciones” ascendente a la suma de S/1’527,913.96 gasto efectuado para el pago de planillas de los cesantes y jubilados.

Asimismo, la partida “Bienes y Servicios” alcanzó una eficacia del 11.5% en comparación al PIM, con un total de S/4’800,371.16; dicho gastó se centró en el pago de servicios básicos, pago por prestación de servicios de terceros y adquisición de bienes de limpieza, material de escritorio y bienes necesarios para el adecuado funcionamiento de la Universidad.

Finalmente, la partida “Adquisición de Bienes No Financieros alcanzó el 2% de eficacia con respecto al PIM, con un total de S/103,859.83, básicamente en gastos efectuados en la compra de equipos informáticos, mobiliario diverso.

En total se puede afirmar que el monto ejecutado durante el primer trimestre alcanza el 16.3% de eficacia en comparación el PIM, es decir un monto ejecutado de S/16’229,034.95.

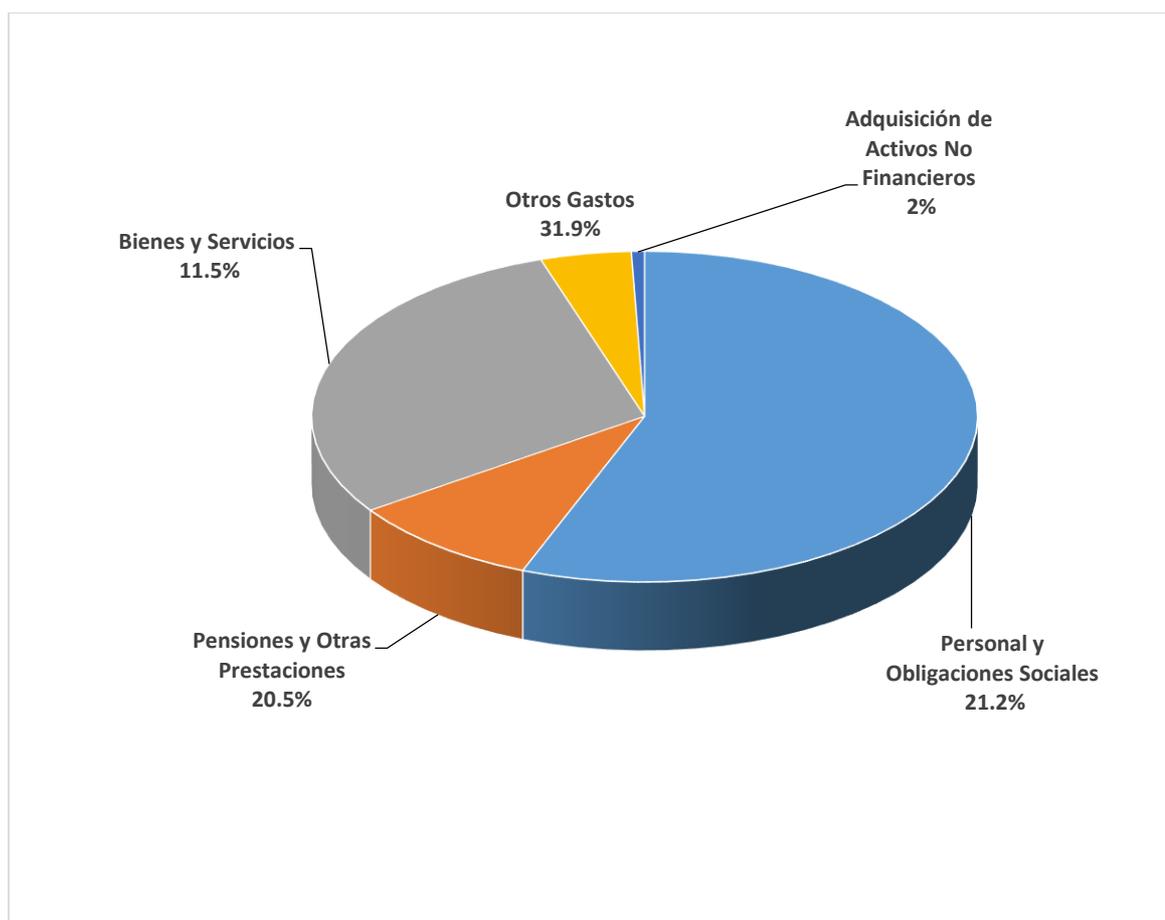


Figura 5. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Primer Trimestre, año 2017

Nota: Fuente. Elaborado en base a la tabla 5.

Tabla 6. Ejecución Presupuestaria UNC al Segundo Trimestre 2017

Detalle	Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 1	Ejecución I Trimestre 2	Ejecución II Trimestre 3	Ejecución Total 4=2+3	Eficacia del Gasto 5=4/1
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/42,901,964	S/9,080,852	S/9,362,670	S/18,443,522	43%
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/7,464,576	S/1,527,914	S/1,565,175	S/3,093,089	41%
3. BIENES Y SERVICIOS	S/41,858,207	S/4,800,371	S/7,004,618	S/11,804,989	28%
5. OTROS GASTOS	S/2,245,116	S/716,038	S/393,451	S/1,109,489	49%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/5,160,950	S/103,860	S/290,334	S/394,194	8%
TOTAL:	S/99,630,813.00	S/16,229,034.95	S/18,616,248.48	S/34,845,283.43	35%

Fuente: Página Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, Actualizado al 6/29/2018 9:38:08 PM

En la figura 6, apreciamos que para el segundo trimestre del año 2017, en el rubro “Otros Gastos” es la partida donde se ejecutó el gasto con mayor eficacia alcanzando 49% en comparación al PIM, lo que representa un monto total de S/1’109,489; en este rubro nuevamente se considera como lo más resaltante el gasto efectuado por pago subsidios, pago por 25 y 30 años del personal administrativo y pago por sentencias judiciales; asimismo, el gasto en “Personal y Obligaciones Sociales” es decir pago de planillas alcanzó el 43% de eficacia con respecto al PIM con un monto total ejecutado de S/18’443,522; acá se considera también el pago por incremento de sueldos de los docentes universitarios.

Con un 41% de eficacia con respecto al PIM, representa el gasto por “Pensiones y Otras Prestaciones” ascendente a la suma de S/3,093,089; gasto efectuado para el pago de planillas de los cesantes y jubilados.

Asimismo, la partida “Bienes y Servicios” alcanzó una eficacia del 28% en comparación al PIM, con un total de S/11’804,989; siempre concentrando el gastó en el pago de servicios básicos, pago por prestación de servicios de terceros y adquisición de bienes de limpieza, material de escritorio y bienes necesarios para el adecuado funcionamiento de la Universidad.

Al final nuevamente la partida “Adquisición de Bienes No Financieros alcanzó el nivel más bajo de ejecución con un 8% de eficacia con respecto al PIM, con un total de S/394,194; gastos efectuados en la compra de equipos y mobiliario.

En total, el monto ejecutado al final del segundo trimestre alcanza el 35% de eficacia en comparación el PIM, es decir un monto ejecutado de S/34'845,283.43.

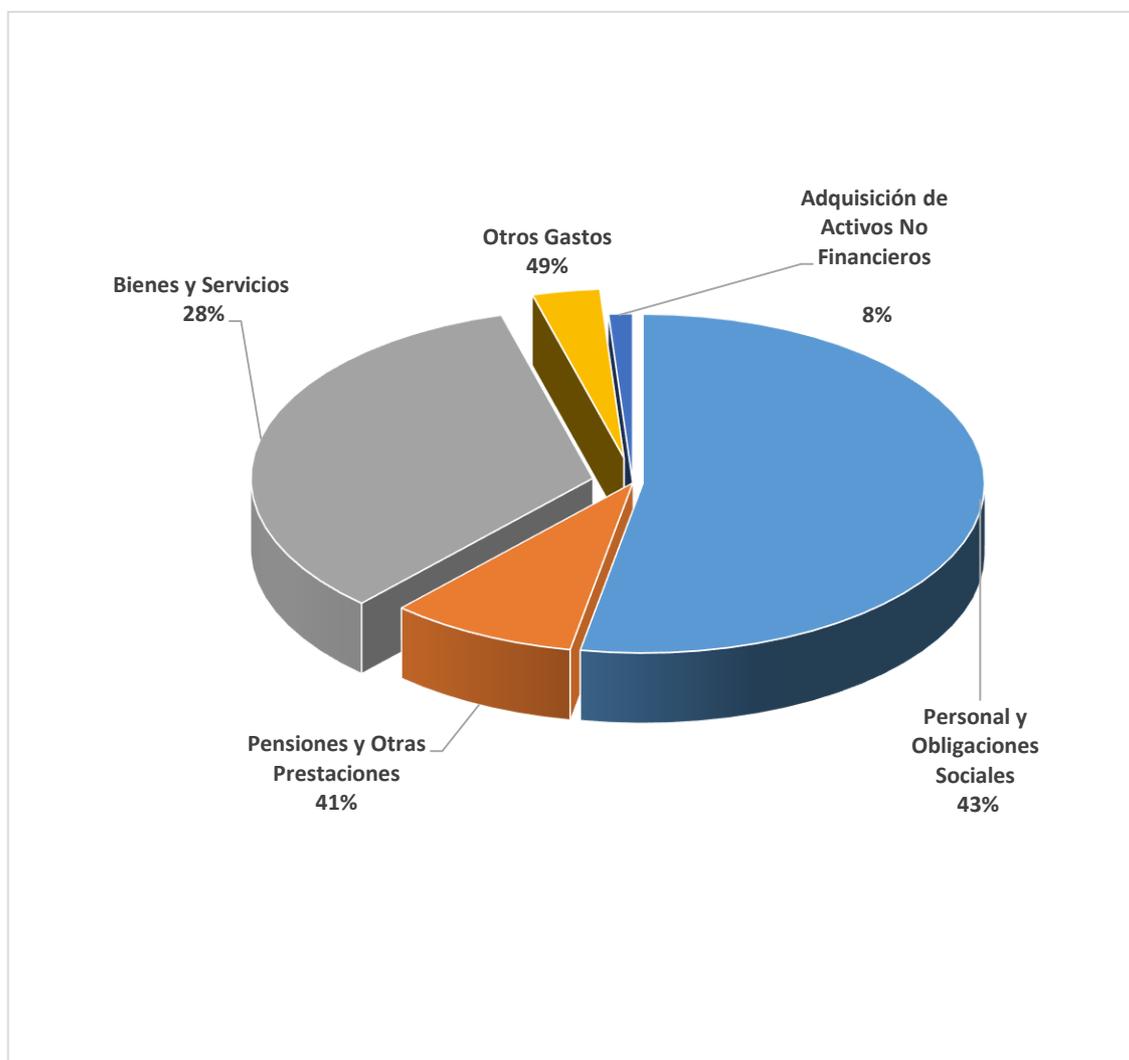


Figura 6. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Segundo Trimestre, año 2017

Fuente: Elaborado en base a la tabla 6

Tabla 7. Ejecución Presupuestaria UNC al Tercer Trimestre 2017

Detalle	Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 1	Ejecución al Trimestre Anterior 2	Ejecución III Trimestre 3	Ejecución Total 4=2+3	Eficacia del Gasto 5=4/1
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/42,901,964	S/18,443,522	S/11,544,969	S/29,988,491	70%
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/7,464,576	S/3,093,089	S/1,633,878	S/4,726,968	63%
3. BIENES Y SERVICIOS	S/41,858,207	S/11,804,989	S/8,064,917	S/19,869,906	47%
5. OTROS GASTOS	S/2,245,116	S/1,109,489	S/436,615	S/1,546,104	69%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/5,160,950	S/394,194	S/405,124	S/799,318	15%
TOTAL:	S/99,630,813.00	S/34,845,283.43	S/22,085,503.48	S/56,930,786.91	57%

Fuente: Página Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, Actualizado al 6/29/2018 9:38:08 PM

En la figura 7, se puede apreciar concluido el tercer trimestre del año 2017, en la partida “Personal y Obligaciones Sociales” el cual incluye el pago de planillas alcanzó el 70% de eficacia con respecto al PIM con un monto total ejecutado de S/29,988,491; el rubro “Otros Gastos” se alcanzó el 69% de eficacia en comparación al PIM, lo que representa un monto total de S/1,546,104; acá se considera básicamente el pago por sentencias judiciales y otros beneficios del personal administrativo y de servicios como 25 y 30 años.

Con un 63% de eficacia con respecto al PIM, representa el gasto por “Pensiones y Otras Prestaciones” ascendente a la suma de S/4,726,968; gasto para el pago de planillas de los cesantes y jubilados.

Asimismo, la partida “Bienes y Servicios” alcanzó una eficacia del 47% en comparación al PIM, con un total de S/19’869,906; siempre concentrando el gastó en el

pago de servicios básicos, pago por prestación de servicios de terceros y adquisición de bienes de limpieza, material de escritorio y bienes necesarios para el adecuado funcionamiento de la Universidad.

Finalmente tenemos la partida “Adquisición de Bienes No Financieros” alcanzó el nivel bajo de ejecución con un 15% de eficacia con respecto al PIM, con un total de S/799,318; gastos efectuados en la compra de maquinaria y equipos diversos.

En total, el monto ejecutado al final del segundo trimestre alcanza el 57% de eficacia en comparación el PIM, es decir un monto ejecutado de S/56'930,786.91.

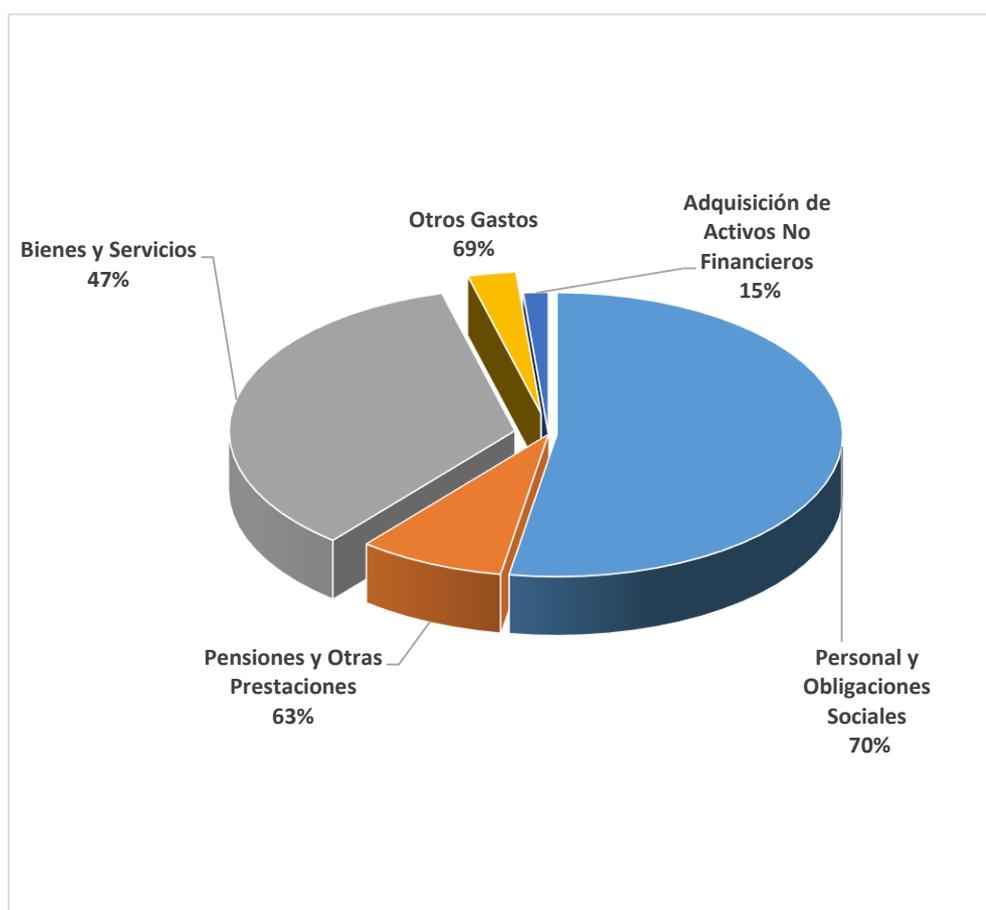


Figura 7. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Tercer Trimestre, año 2017

Fuente: Elaborado en base a la tabla 7

Tabla 8. Ejecución Presupuestaria UNC al Cuarto Trimestre 2017

Detalle	Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 1	Ejecución al Trimestre Anterior 2	Ejecución al IV Trimestre 3	Ejecución Total 4=2+3	Eficacia del Gasto 5=4/1
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/42,901,964	S/29,988,491	S/12,305,786	S/42,294,277	98.6%
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/7,464,576	S/4,726,968	S/2,737,608	S/7,464,576	100.0%
3. BIENES Y SERVICIOS	S/41,858,207	S/19,869,906	S/11,050,931	S/30,920,838	73.9%
5. OTROS GASTOS	S/2,245,116	S/1,546,104	S/578,369	S/2,124,472	94.6%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/5,160,950	S/799,318	S/2,003,090	S/2,802,408	54.3%
TOTAL:	S/99,630,813.00	S/56,930,786.91	S/28,675,784.68	S/85,606,571.59	85.9%

Fuente: Página Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, Actualizado al 6/29/2018 9:38:08 PM

Culminado el cuarto trimestre del año 2017, la Universidad Nacional de Cajamarca logró el 100% de eficacia en la partida “Pensiones y Otras Prestaciones”, es decir se alcanzó con el pago puntual de planilla de los cesantes y jubilados, dicho monto alcanzó el monto total ejecutado de S/7’464,576 logrando alcanzar presupuesto institucional modificado programado por la Universidad; del mismo modo la partida que se acercó al PIM es la partida “Personal y Obligaciones Sociales” alcanzando ejecutar S/42’294,277 logrando un nivel de eficacia del 98.6%, lo cual indica también que el pago de planillas se realizó de forma normal, quedando un saldo que es normal pues algunos docentes invitados ya no se les deposita sueldos concluido las clases de acuerdo al cronograma académico.

Luego, en el rubro “Otros Gastos” alcanzó un 94.6% de eficacia con respecto al PIM, logrando ejecutar S/2’124,472 monto de dinero destinado siempre a cubrir gastos por subsidios, subvenciones, multas y pago por sentencias judiciales.

En la partida “Bienes y Servicios” se logró un nivel de eficacia del 73.9% en comparación al PIM, con un total de S/30’920,838; el dinero ejecutado gastó se centró en este último trimestre al pago de servicios básicos, pago por prestación de servicios de terceros, asesorías, mantenimiento y reparación de equipos, adquisición de bienes de limpieza, material de escritorio y bienes necesarios para el adecuado funcionamiento de la Universidad.

Finalmente, la partida “Adquisición de Bienes No Financieros alcanzó el 54.3% de eficacia con respecto al PIM, con un total de presupuesto acumulado de S/2’802,408.

En total se puede afirmar que el monto ejecutado al cierre del cuarto trimestre del año 2017 alcanzó un total acumulado de S/85’606,571.59; lo cual representa el 85.9% de eficacia con respecto al PIM; dejando un saldo presupuestal de ejecución de presupuesto de S/14’024,241.41.

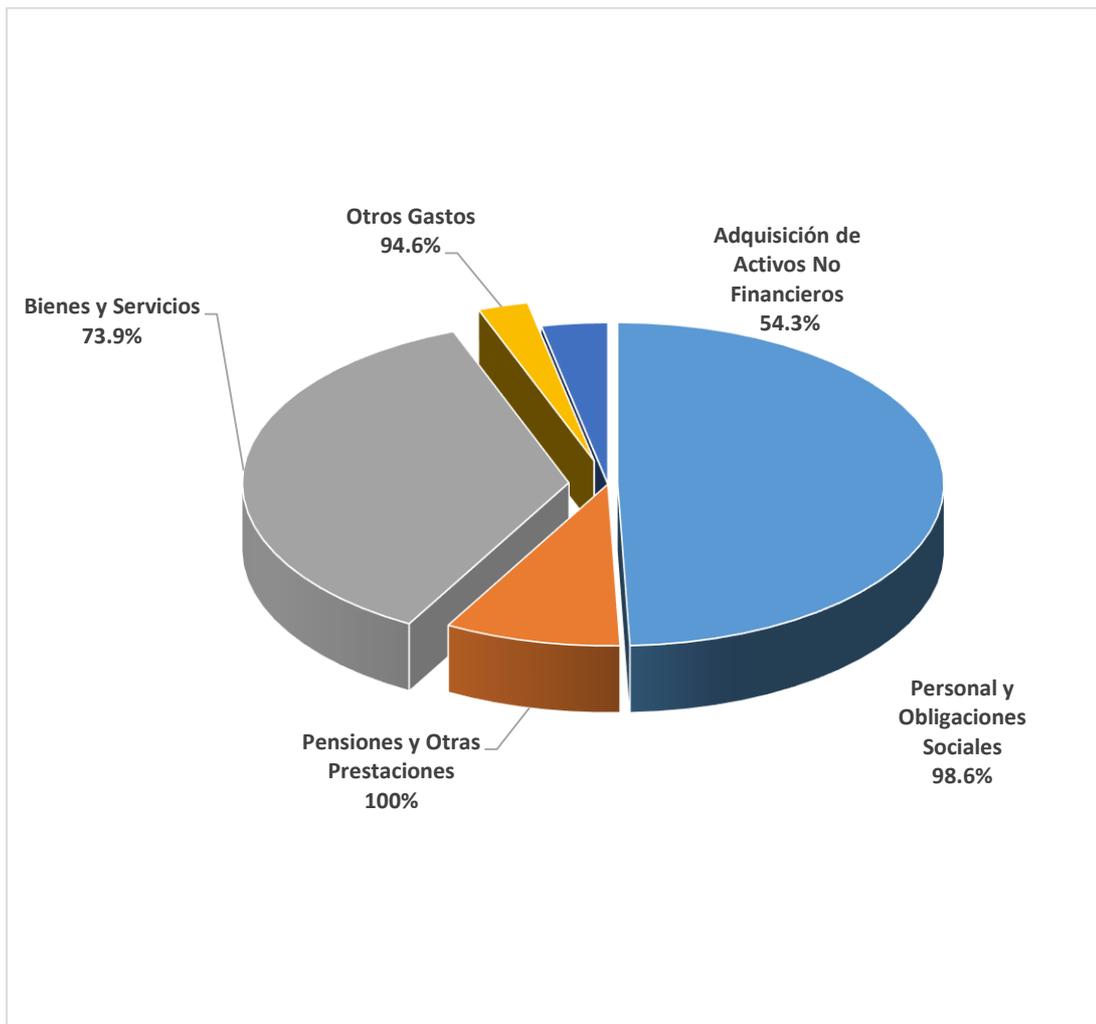


Figura 8. Ejecución Presupuestaria y Eficacia del Gasto al Cuarto Trimestre, año 2017

Fuente: Elaborado en base a la tabla 8

Tabla 9. Ejecución Presupuestal Comparativa de los Cuatro Trimestres, Año 2017

Detalle	Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 1	Total Por Partida 2	Presupuesto sin Ejecutar 3=2-1
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/42,901,964	S/42,294,277	-S/607,687
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/7,464,576	S/7,464,576	
3. BIENES Y SERVICIOS	S/41,858,207	S/30,920,838	-S/10,937,369
5. OTROS GASTOS	S/2,245,116	S/2,124,472	-S/120,644
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/5,160,950	S/2,802,408	-S/2,358,542
TOTAL	S/99,630,813.00	S/85,606,571.59	-S/14,024,241.41

Fuente: Página Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, Actualizado al 6/29/2018 9:38:08 PM

En la figura 9, podemos apreciar que la partida que más dinero quedó pendiente de ejecutar corresponde a la partida “Bienes y Servicios”, con un total de presupuesto sin ejecutar de S/10,937,369.

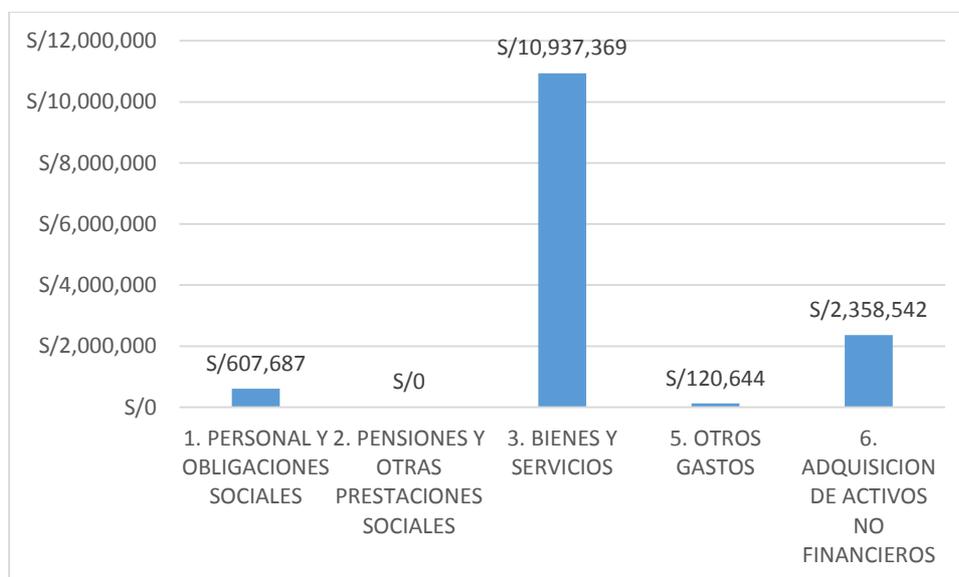


Figura 9. Saldo Presupuestario por partida Genérica de Gasto Sin Ejecutar, año 2017

Fuente: Elaborado en base a la tabla 9

5.6. Indicadores de Eficiencia de Ejecución Presupuestaria Trimestral en la Universidad Nacional de Cajamarca, año 2017.

En lo que respecta al análisis del indicadores de Eficiencia en la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, podemos afirmar que luego de revisar información en la página amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, además de contrastarlo con la información disponible en el portal de transparencia de la Universidad Nacional de Cajamarca, indicamos que no existe dicha información alguna correspondiente a este rubro, por no tener información detallada necesaria para el cálculo de dicho indicador, además de no contar con indicadores institucionales para medirla.

En este sentido, mediremos la eficiencia de ejecución de presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca en base a nuestro propio criterio, lo cual está reflejado en los indicadores de la dimensión de la variable Ejecución Presupuestaria, la misma que será analizada en base al cuestionario aplicado y cuyo detalle será descrito en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dado que la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca para el año 2017, alcanzó el 85.9% de eficacia; lo cual significa que de los S/99'630,813.00 que conformaba el Presupuesto Institucional Modificado para ejecución de gastos de la Universidad Nacional de Cajamarca, logró ejecutar S/85'606,571.59 obteniendo un saldo sin ejecutar de S/14'024,241.41.

Uno de nuestros objetivos es precisamente determinar los principales factores que influyen en la consecución de la eficacia presupuestaria, para ello hemos aplicado el cuestionario a un total 54 trabajadores que laboran en las Oficinas Generales que están directamente relacionadas con el proceso presupuestario de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyos resultados se analizan e interpretan a continuación:

6.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

6.1.1. Información general

A continuación, se presenta información del personal que labora en la Universidad Nacional de Cajamarca y que conforma la muestra del estudio:

Tabla 10: Personal que labora en la Universidad Nacional de Cajamarca por sexo

Sexo	Número de personas	Porcentaje
Hombre	35	65%
Mujer	19	35%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado

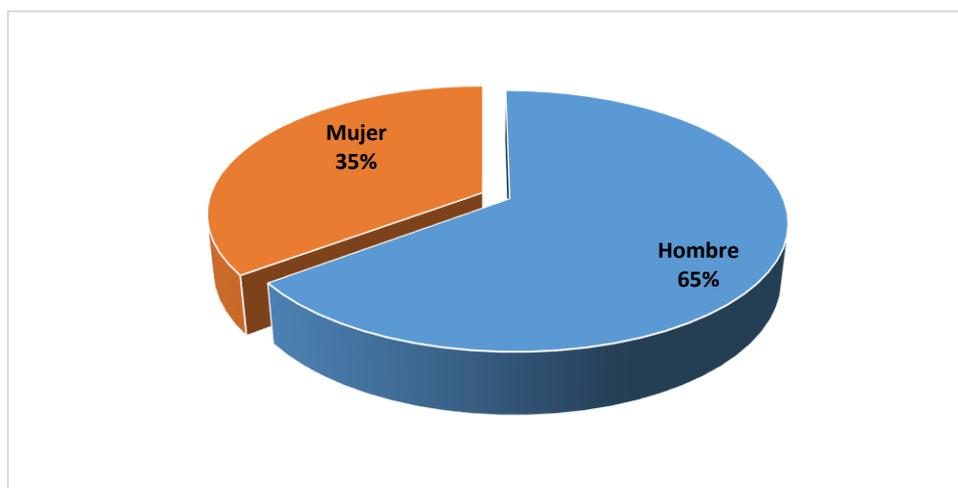


Figura 10: Distribución porcentual del personal que labora en la UNC, por Sexo

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 10

El personal que labora en la Universidad Nacional de Cajamarca, tal como se aprecia en la figura 10, en mayor proporción son hombres (65%) y en menor proporción mujeres (35%). Esto refleja la preferencia por el género masculino con conocimientos en gestión presupuestaria, lo cual reafirma el machismo y tradicionalismo que si tiene en el ingreso laboral a la Universidad Nacional de Cajamarca.

Tabla 11: Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca, por edad

Edad	Número de personas	Porcentaje
18 a 30 años	8	15%
30 a 40 años	20	37%
40 a 50 años	16	30%
50 años a más	10	19%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado

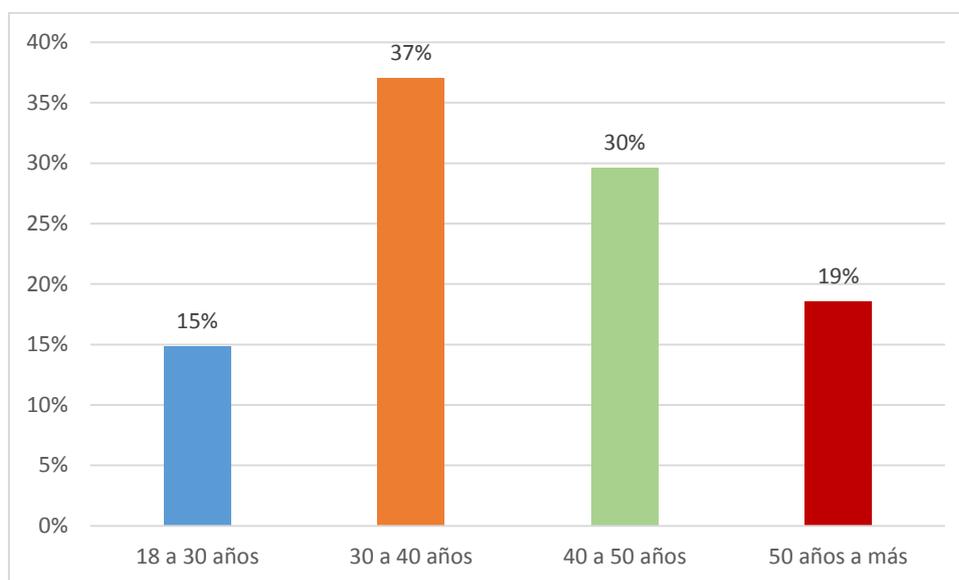


Figura 11: Distribución porcentual del personal que labora en la UNC, por años de edad

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 11.

Tal como se aprecia en la figura 11, el personal que labora en la Universidad Nacional de Cajamarca en mayor proporción oscila entre 30 a 40 años de edad (37%), seguido de las personas que oscilan entre 40 a 50 años de edad (30%), un 19% de personas oscilan entre los 50 y más años de edad, mientras que la menor proporción lo representa las personas comprendidas entre 18 y 30 años de edad, con un (15%).

Estos resultados no indican, que la Universidad Nacional de Cajamarca ha apostado en mayor porcentaje por la gente joven para ser ubicado en oficinas relacionadas con la gestión presupuestaria por estar familiarizados con los temas informáticos, puesto todas estas oficinas manejan un sistema específico interconectado con el Ministerio de Economía y Finanzas; por otro lado, se nota que a esta juventud se lo está combinando con la gente de experiencia, tal como vemos los porcentajes en la figura anterior. Esta política es interesante combinar la juventud con la experiencia; sin embargo, habría que tener cuidado en lograr el equilibrio y armonía tanto en la comunicación como en las labores que desempeñan cada uno de ellos.

Tabla 12: Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca, por Área de trabajo

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Dirección General de Administración	1	2%
Oficina General de Planificación	9	17%
Oficina General de Logística	10	19%
Oficina General de Administración Financiera	8	15%
Oficina General de Recursos Humanos	10	19%
Oficina General de Proyectos de Infraestructura y Saneamiento	16	30%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado

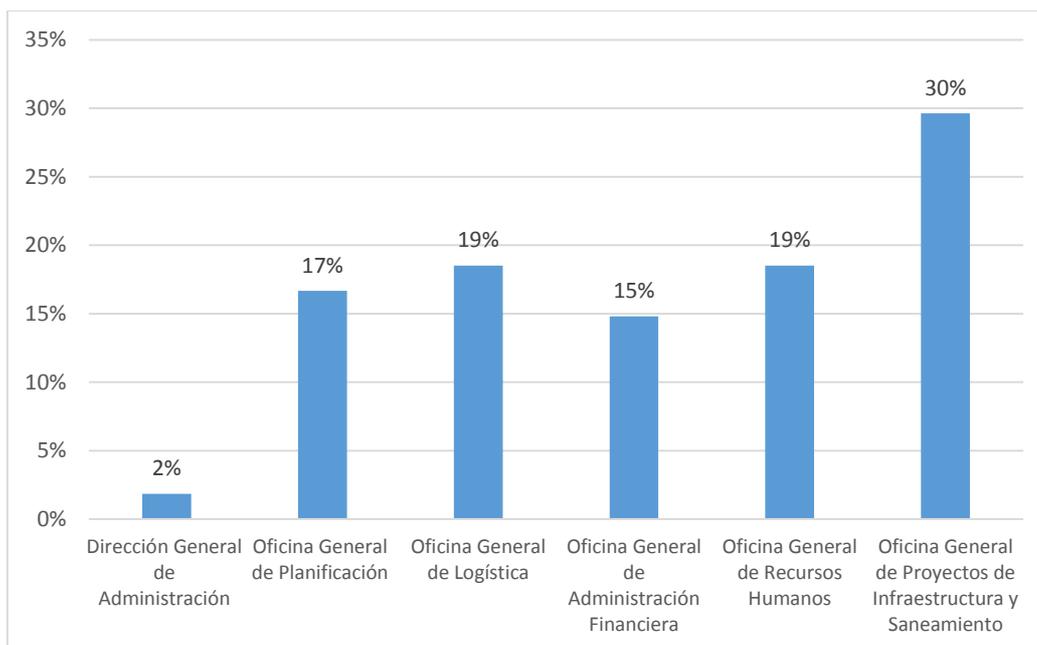


Figura 12: Distribución porcentual del personal que labora en la UNC, por área de trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 12

Como podemos apreciar en la figura 12, el área laboral de las personas que se consideró como muestra en la investigación, refleja que el 30% labora en la Oficina General de Proyectos de Infraestructura y Saneamiento; seguida del personal que labora las Oficinas Generales de Logística y Recursos Humanos con un 19%; asimismo, tenemos que en un 17% de personas encuestadas se laboran en la Oficina General de Planificación; mientras que las Oficinas con el menor número de personas encuestadas lo constituyen las Oficinas de Administración Financiera y la Dirección General de Administración con un 15% y 2% respectivamente.

Los resultados de distribución de personal a cada oficina se justifica de acuerdo a las funciones que realizan; así tenemos que la mayor cantidad de trabajadores se encuentran en la Oficina General de Proyectos de Infraestructura y Saneamiento; lo cual tiene sentido,

pues esta oficina comprende 4 Unidades Técnicas las cuales tienen que ver con la ejecución de obras de infraestructura; luego con el mismo porcentaje de personal asignado se presenta en las Oficinas Generales de Logística y Recursos humanos, éstas tienen que ver con la ejecución de recursos en bienes y servicios y en personal docente y administrativo; respectivamente. Finalmente, la Oficina General de Planificación y la Dirección General de Administración que son las que dirigen, asesoran y evalúan la gestión presupuestaria en la UNC.

6.1.2. Componentes Variable X: Gestión Presupuestaria

A. Dimensión X1: Normas sobre Políticas de Ejecución Presupuestaria

Tabla 13: Existencia de Manuales o Normas de Procedimientos Internos Sobre Ejecución Presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	83%
No	2	4%
No Sabe	7	13%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado

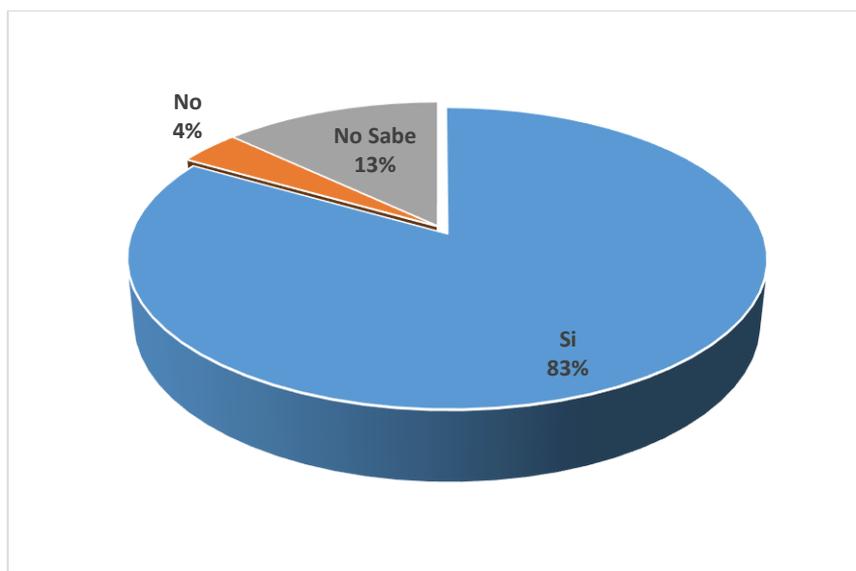


Figura 13: Existencia de Manuales o Normas de Procedimientos Internos Sobre Ejecución Presupuestaria

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 13

Respecto al conocimiento que tienen los trabajadores sobre la existencia de manuales o normas de procedimiento interno sobre el proceso presupuestario, puntualmente sobre la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca; el 83% de los trabajadores encuestados indica que conocen la existencia de normas o manuales de procedimiento interno, el 4% afirma que no existe dichos documentos en su área de trabajo; por otro lado, el 13% no sabe si existe algún manual sobre el proceso presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Los resultados indican que un gran porcentaje de trabajadores conocen la existencia de directivas o manuales internos de ejecución presupuestaria; sin embargo, dichos documentos son muy generales y causa en varias ocasiones errores en su interpretación y hasta genera duplicidad de funciones por parte del personal encargado de aplicarlas.

Tabla 14: Frecuencia de Difusión de Normas Presupuestarias al Personal

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	19%
Frecuentemente	27	50%
Ocasionalmente	15	28%
Nunca	2	4%
Total	54	100%

Nota Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

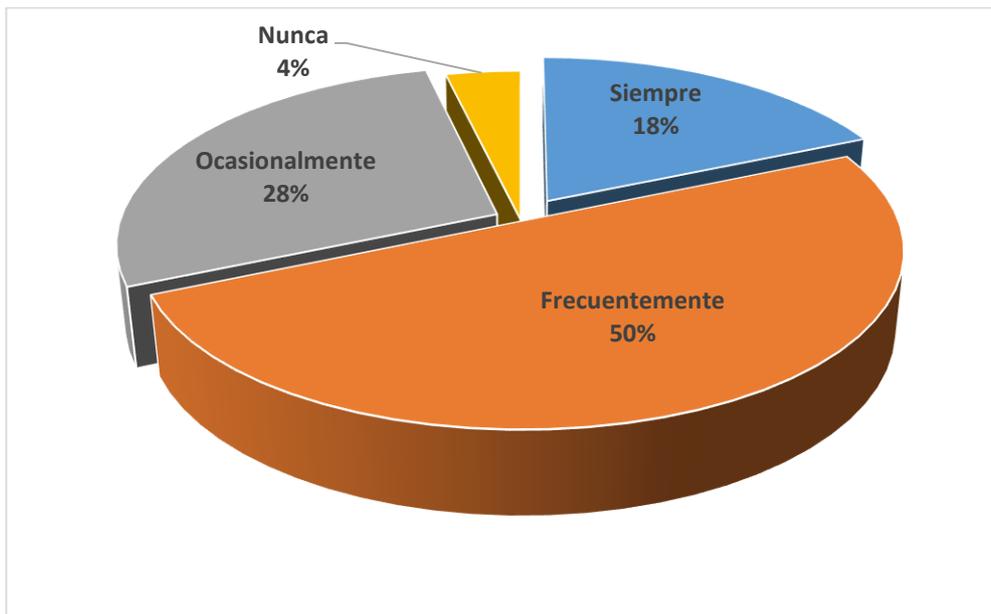


Figura 14: Frecuencia de Difusión de Normas Presupuestarias al Personal

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 14

En cuanto a la frecuencia de difusión de normas sobre procedimientos para una mejor gestión en la ejecución presupuestaria, se tiene que un 50% de los trabajadores encuestados indican que frecuentemente se difunde dichos documentos; pero existe un porcentaje de 28% de encuestados que afirma que la difusión de dichos documentos de lo realiza de manera ocasional.

Este resultado nos muestra que en la Universidad Nacional de Cajamarca tiene una adecuada política de difusión de manera frecuente los documentos normativos sobre

aspectos presupuestales, lo cual influye en el rendimiento del personal que labora en áreas relacionadas con la ejecución presupuestaria; pues hay que tener presente que el Ministerio de Economía y Finanzas actualiza la normatividad presupuestaria constantemente través del diario oficial El Peruano.

Tabla 15: Acciones Administrativas de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo a Leyes, Directivas y Lineamientos Vigentes en la UNC

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	70%
Frecuentemente	10	19%
Ocasionalmente	5	9%
Nunca	1	2%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

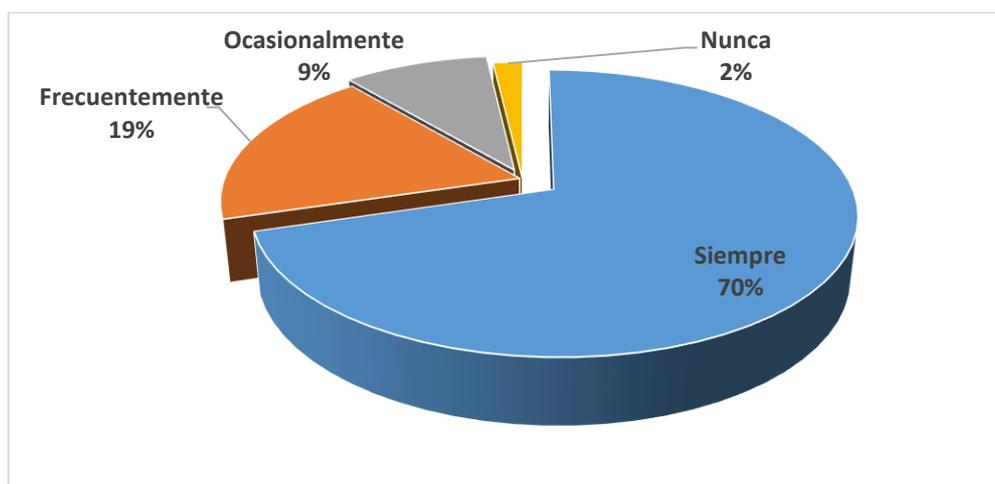


Figura 15: Acciones Administrativas de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo a Leyes, Directivas y Lineamientos Vigentes en la UNC

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 15

En la figura 15, apreciamos que las acciones administrativas sobre ejecución presupuestal se realizan de acuerdo a leyes directivas y lineamientos vigentes que rigen las actividades presupuestales en el interior de la Universidad Nacional de Cajamarca, los trabajadores encuestados afirmaron lo siguiente; el 70% considera que siempre se lo realiza de acuerdo a ley, mientras que los que afirman que las actividades presupuestales se ejecutan de manera frecuente de acuerdo a ley representa el 19%, ocasionalmente de acuerdo a ley y sólo el 2% de trabajadores encuestados afirma que la ejecución presupuestaria nunca se lo realiza de acuerdo a ley.

Es evidente, según los resultados encontrados, que los trabajadores de la Universidad Nacional Cajamarca desarrollan las acciones administrativas de acuerdo a la leyes, directivas y lineamientos establecidos por la Alta Dirección acorde con lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas; esto es importante, pues ayuda a disminuir el riesgo de recibir sanciones por parte de Control Interno o por la Contraloría General de la República.

B. Dimensión X2: Procedimientos sobre Ejecución Presupuestaria

Tabla 16: Desempeño de la Ejecución Presupuestal de Acuerdo a Metas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	78%
No	2	4%
A veces	10	19%
Total	54	100%

Nota Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

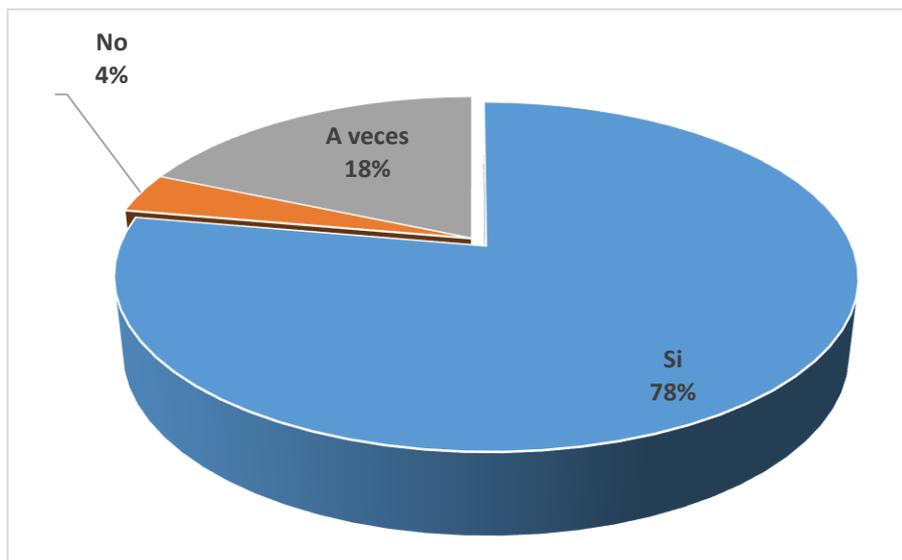


Figura 16: Desempeño de la Ejecución Presupuestal de Acuerdo a Metas

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 16

En la figura 16, se puede apreciar que el 78% de trabajadores encuestados afirman que la medición del desempeño de la ejecución presupuestal se lo realiza de acuerdo a las metas planteadas por la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, es decir las metas planteadas por el señor Rector y acuerdos de Consejo Universitario; mientras que el 18% indica que a veces se ejecuta el presupuesto en base a aspectos que no depende de las autoridades como por ejemplo cuando se presenta sentencias judiciales o casos fortuitos; por otro lado un 4% manifiesta que el presupuesto se ejecuta sin tener en cuenta las metas planteadas por la gestión universitaria.

Los resultados indican que las metas ejecutadas están de acuerdo con lo establecido en el Plan Operativo Institucional, lo cual es importante para la evaluación presupuestaria; sin embargo, en el portal de transparencia de la UNC no se encuentra dicha información.

Tabla 17: Establecimiento de Procedimientos de Evaluación Periódica Presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	26%
No	35	65%
A veces	5	9%
Total	54	100%

Nota Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

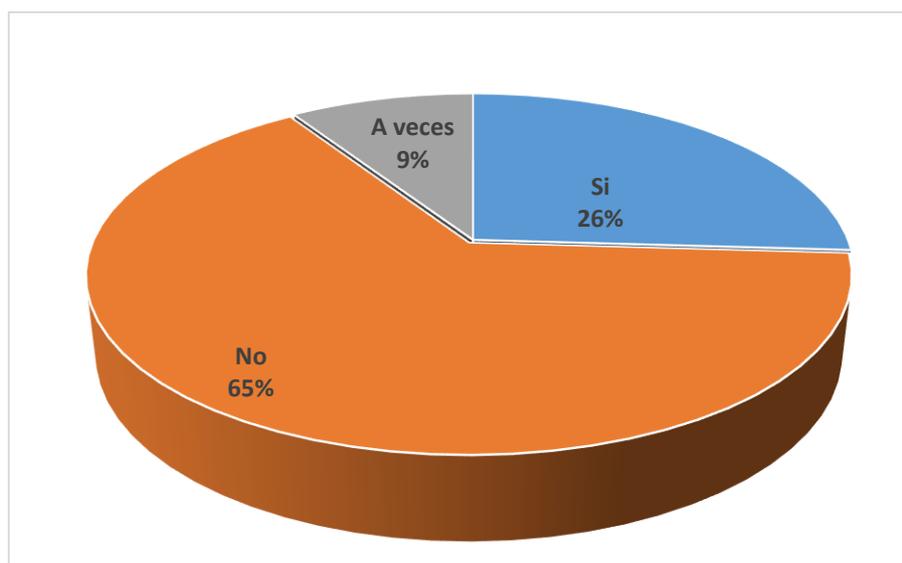


Figura 17: Establecimiento de Procedimientos de Evaluación Periódica Presupuestaria

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 17

En la figura 17, podemos apreciar que el 65% de los trabajadores encuestados manifiesta que no se han establecido procedimientos de evaluación periódica para medir la ejecución del presupuesto haciendo una contrastación comparativa entre el gasto financiero y el avance de metas físicas; mientras que el 26% afirma que, si se realiza un procedimiento para medir los gastos con el avance de metas físicas, sobre todo en obras de infraestructura, más no en actividades académico administrativas.

Los resultados encontrados indican que es débil la presencia de procedimientos de

evaluación y contrastación comparativa del gasto y el avance de metas físicas, lo cual es un problema pues no se puede demostrar que lo ejecutado financieramente está de acuerdo a las metas físicas, un caso concreto es la asignación presupuestaria para la construcción e implementación del edificio de la Facultad CECA; sin embargo, han pasado los años y a la fecha sólo se ha ejecutado físicamente la implementación con bienes, pero financieramente esto no concuerda con lo realmente ejecutado.

Tabla 18: Establecimiento de Procedimientos de Comparación Financiera de Ingresos y Gastos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	76%
No	8	15%
A veces	5	9%
Total	54	100%

Nota Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

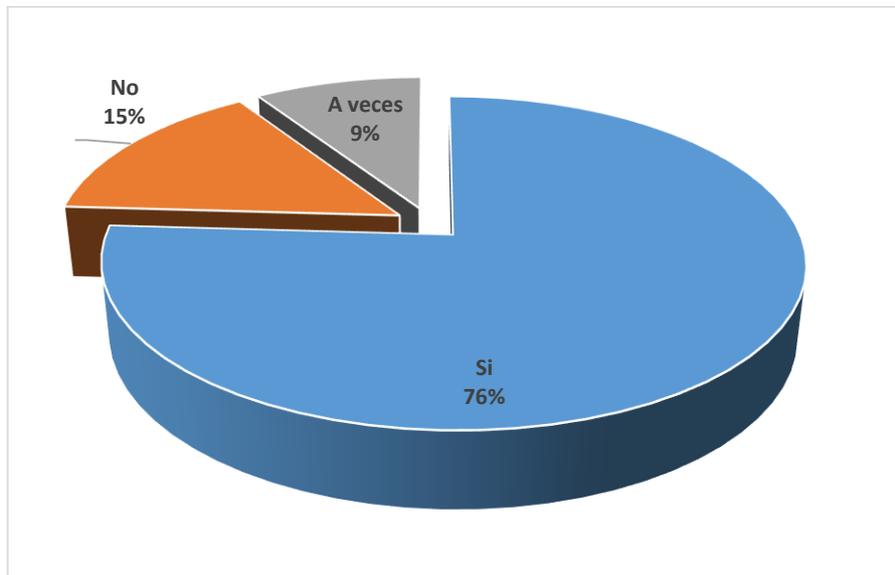


Figura 18: Establecimiento de Procedimientos de Comparación Financiera de Ingresos y Gastos

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 18

En la figura 18, apreciamos que el 76% de los trabajadores encuestados afirman que si existe procedimientos que permiten la comparación entre los resultados financieros de ingresos y gastos; el 15% indica que no lo existe sobre todo porque entre el proceso de ingresos y gastos de los recursos asignados generalmente presentan retrasos en la sustentación de gastos.

En este caso, si existe armonía entre los resultados de ingresos y gastos registrados en el sistema integrado de administración financiera, pues la Dirección de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, está monitoreando permanentemente el movimiento de ingresos y gastos de las entidades públicas, de encontrarse desbalance, automáticamente se informa a Control Interno para realizar el seguimiento respectivo.

C. Dimensión X3: Criterios de Distribución Presupuestaria

Tabla 19: Existencia de Criterios de Distribución Presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	52	96%
No sabe	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

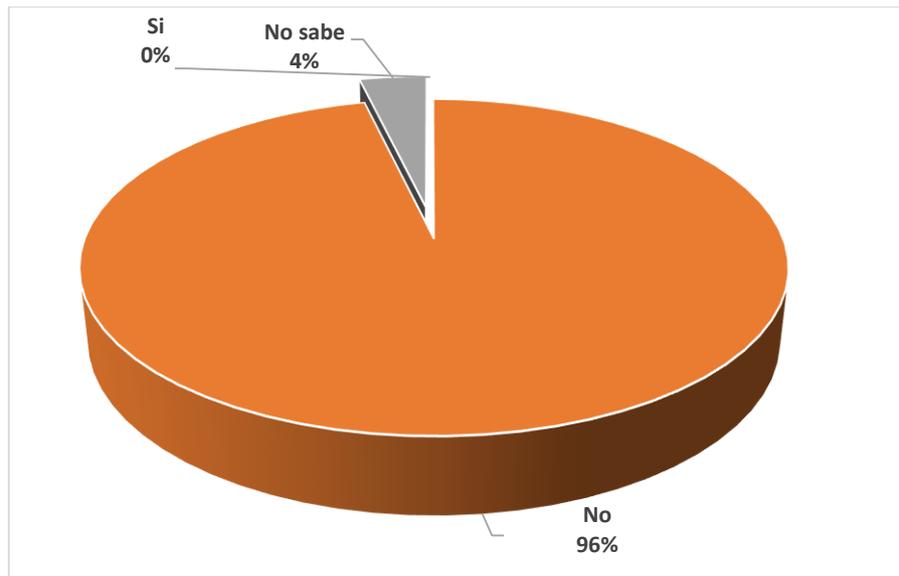


Figura 19: Existencia de Criterios de Distribución Presupuestaria

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 19

En la figura 19, se aprecia que el 76% de los trabajadores encuestados afirman de manera rotunda que no existe un documento aprobado con Resolución de Consejo Universitario el cual contenga los criterios de distribución presupuestaria a las diferentes dependencias de la Universidad Nacional de Cajamarca; este es un principal inconveniente para la gestión presupuestaria pues no se tiene claro cómo distribuir el dinero a las diferentes dependencias para atender sus diferentes necesidades; por otro lado, un 4% manifiesta no tener conocimiento sobre el particular.

La UNC no cuenta con un documento oficial que establezca los criterios de distribución presupuestaria a todas las dependencias, ello dificulta que las dependencias puedan planificar sus requerimientos en base a sus techos presupuestales pues sólo tienen un presupuesto asignado de referencia, el cual puede cambiar de acuerdo a las necesidades de otras dependencias.

Tabla 20: Gastos de Acuerdo a los Techos Presupuestarios

	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	35%
No	32	59%
No sabe	3	6%
Total	54	100%

Nota Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

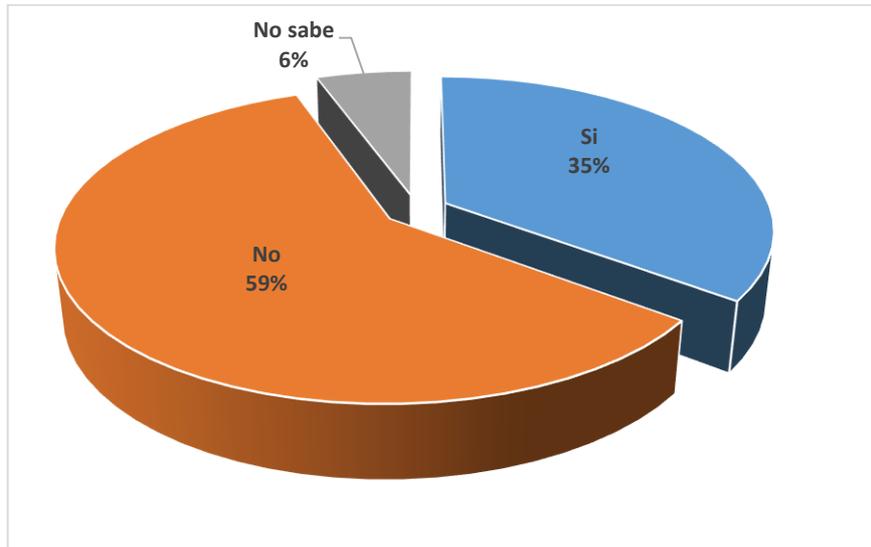


Figura 20: Gastos de Acuerdo a los Techos Presupuestarios

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 20

De acuerdo a lo presentado en la figura 20, el 59% de los trabajadores encuestados afirma los gastos ejecutados no se lo realiza de acuerdo a los techos presupuestarios previstos, sino que más bien se lo hace de acuerdo a las necesidades presentadas del momento, para lo cual se le recorta el presupuesto a una determinada dependencia para transferirla a otra que priorice el gasto; esto justamente sucede por no contar un documento que establezca de manera clara y precisa una adecuada y de manera equitativa la distribución del presupuesto en la Universidad Nacional de Cajamarca.

De acuerdo al comentario de la figura anterior, en general no se realiza el gasto de acuerdo a los techos presupuestales lo cual está referido al monto de dinero que se le asignará a cada dependencia para el año fiscal, esto debido justamente a que no se cuenta con criterios de distribución presupuestaria.

D. Dimensión X4: Capacitación Especializada

Tabla 21: Capacitación Técnica en el Área de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9%
Frecuentemente	10	19%
Ocasionalmente	39	72%
Nunca	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

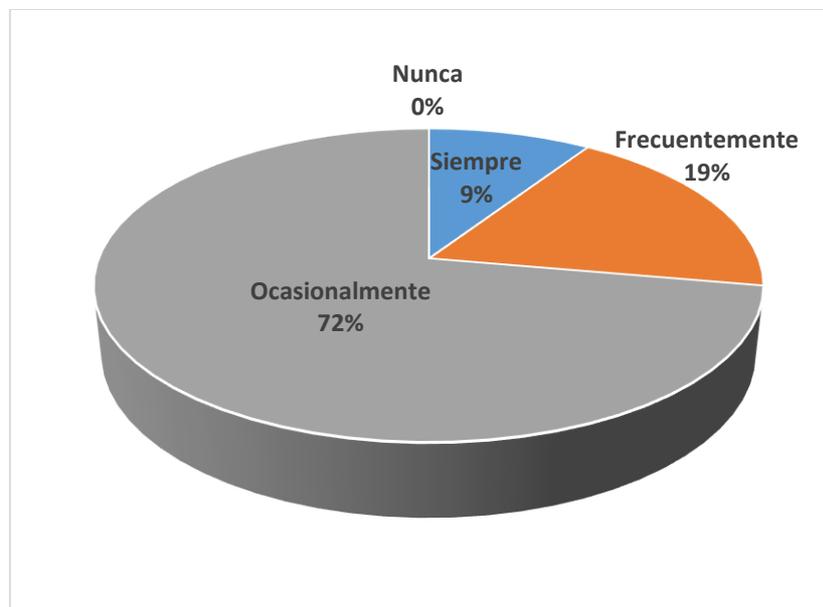


Figura 21: Capacitación Técnica en el Área de Trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 21.

En la figura 21, podemos apreciar que el 72% de los trabajadores manifiestan que han recibido capacitación técnica de manera ocasional, es decir que las capacitaciones fueron realizadas de manera no habitual o no programado; mientras que un 19% manifiesta que las capacitaciones se lo realizan de manera frecuente es decir de manera periódica de acuerdo a las capacitaciones programadas y sólo un 9% afirma que dichas capacitaciones se lo hacen de manera permanente.

Las capacitaciones en la UNC son desarrolladas, mayormente de manera ocasional; es decir, que no son planificadas y que se brindan de acuerdo a la necesidad o de acuerdo a los problemas en las acciones administrativas que se vayan presentando; esto en general no ayuda al desarrollo institucional.

E. Dimensión X5: Efectividad de Ejecución Presupuestal

Tabla 22: Priorización de Metas Dentro de la Mejora del Desarrollo y Gestión de la UNC

	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	57%
No	15	28%
A veces	8	15%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

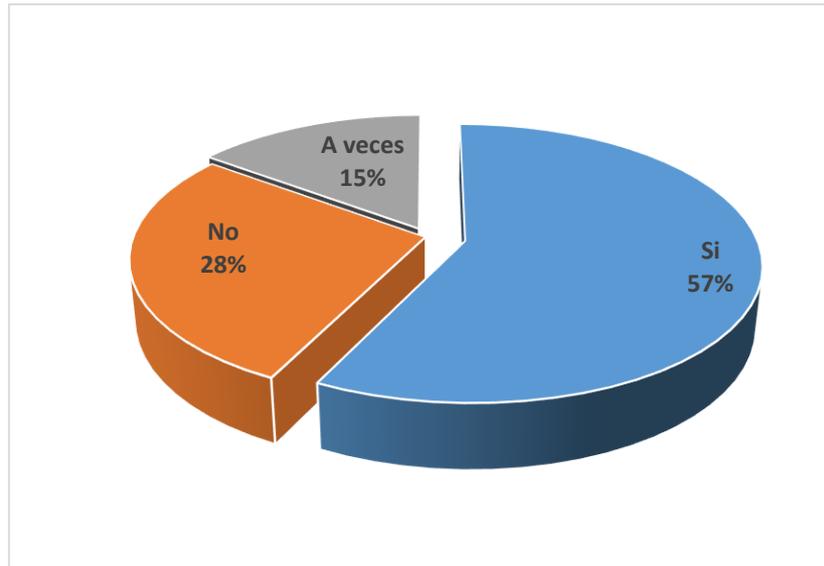


Figura 22: Priorización de Metas Dentro de la Mejora del Desarrollo y Gestión de la UNC

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 22

Apreciamos en la figura 22, que el 57% de los trabajadores encuestados afirman que el dinero ejecutado en la Universidad Nacional de Cajamarca tiene relación con la priorización de metas establecidas por la Alta Dirección, las mismas que están orientadas al desarrollo y mejora de la gestión universitaria; por otro lado, el 28% indica que la ejecución del presupuesto se lo hace teniendo en cuenta metas que no tienen que ver con el desarrollo y mejora institucional; asimismo, un 15% manifiesta que a veces se ejecuta metas que tienen relación con el desarrollo de la Universidad.

En este caso, creemos muy positivo que la ejecución de recursos, en su mayoría, se lo realice teniendo en cuenta las metas orientadas al desarrollo institucional establecidas por la Alta dirección, lo cual demuestra el liderazgo de las autoridades sobre el accionar de los trabajadores en el desarrollo de actividades orientadas a la ejecución presupuestaria.

Tabla 23: Acciones Correctivas Durante la Ejecución Presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	76%
No	13	24%
A veces	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

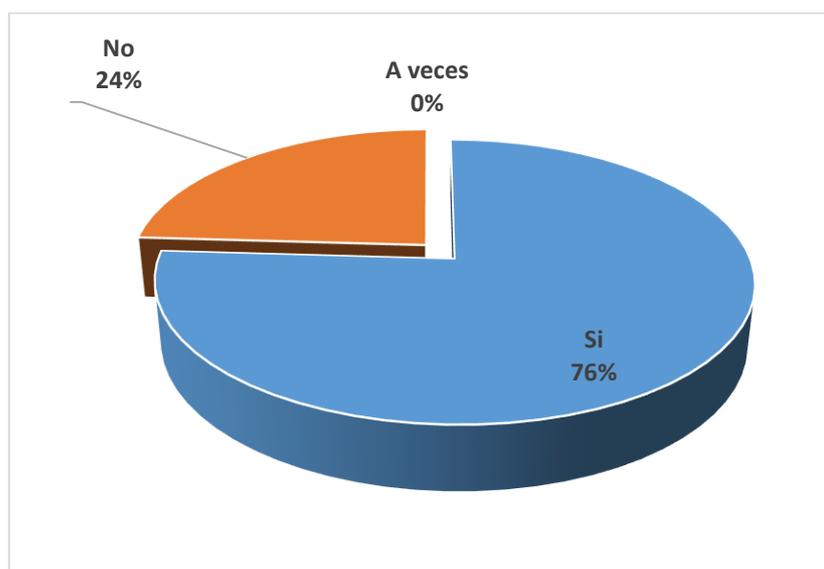


Figura 23: Acciones Correctivas Durante la Ejecución Presupuestaria

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 23

La figura 23, nos muestra que el 76% de los trabajadores encuestados indican que se realizan acciones de ajuste para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado; mientras que el 24% afirma que durante la ejecución presupuestaria no se realizan acciones correctivas para evitar algunos inconvenientes durante la ejecución presupuestaria.

Este resultado nos muestra que en general, en la UNC, al presentarse problemas durante la ejecución presupuestaria, si se toman las acciones necesarias para corregir dichos problemas; esto es importante pues ayuda al proceso de mejora institucional.

Tabla 24: Acciones Previas a la Ejecución presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	83%
No	9	17%
A veces	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

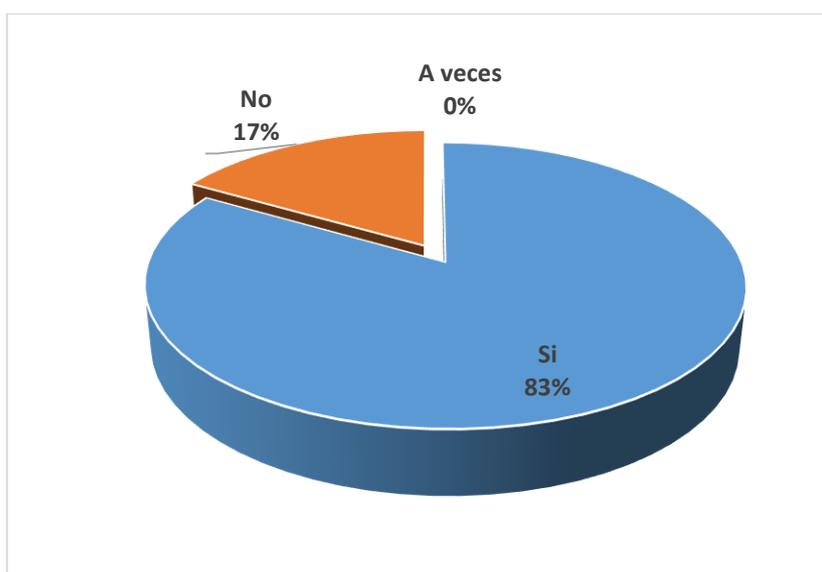


Figura 24: Acciones Previas a la Ejecución presupuestaria

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 24

La figura 24, podemos apreciar de manera contundente que el 83% de los trabajadores encuestados afirman que antes de iniciar las actividades de ejecución presupuestal, el personal de las todas las oficinas relacionadas con la ejecución presupuestaria de la UNC, efectúan acciones de planeamiento para cumplir objetivos establecidos; mientras que sólo 17% afirma que no se realiza acciones de planeamiento para cumplir con los objetivos programados.

Es importante resaltar las acciones previas realizadas antes de la ejecución presupuestaria, realizadas por las diferentes dependencias; sin embargo, no sólo debe quedar en reuniones previas, sino que también las coordinaciones deben ser carácter permanente y de esta manera agilizar el proceso de ejecución presupuestaria.

6.1.3. Componentes Variable Y: Eficiencia y Eficacia de la Ejecución

Presupuestaria

A. Dimensión Y1: Ejecución de Gastos

Tabla 25: Análisis de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo al Indicador de Eficacia del Ministerio de Economía y Finanzas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	100%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

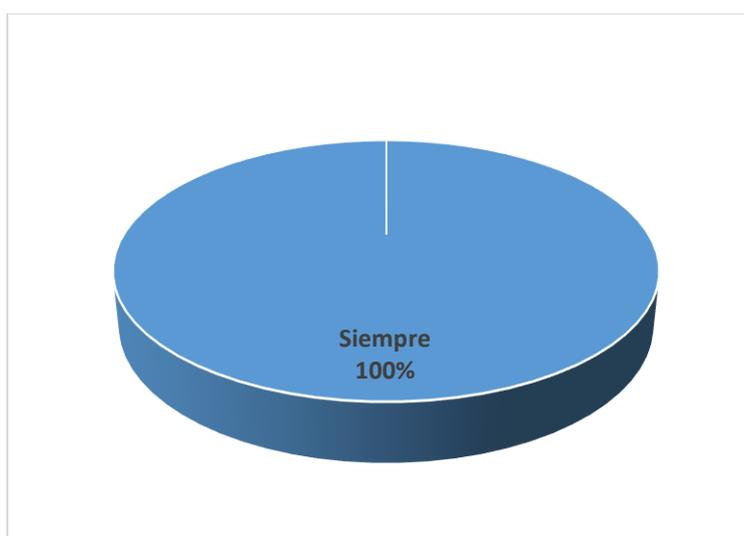


Figura 25: Análisis de Ejecución Presupuestaria de Acuerdo al Indicador de Eficacia del Ministerio de Economía y Finanzas

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 25

La figura 25, podemos apreciar que el 100% de los trabajadores encuestados afirman que para el análisis de la ejecución presupuestaria se emplea el indicador de eficacia de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas.

El resultado, nos muestra la contundencia sobre uso del indicador de eficacia en el análisis de ejecución presupuestaria por parte de la UNC, habría que precisar que el MEF, obliga a las entidades públicas utilizar este indicador de eficacia para medir el grado de avance de ejecución de los recursos públicos.

B. Dimensión Y2: Desempeño

Tabla 26: Evaluación Presupuestaria Efectuado de Manera Semestral y Anual

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	100%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

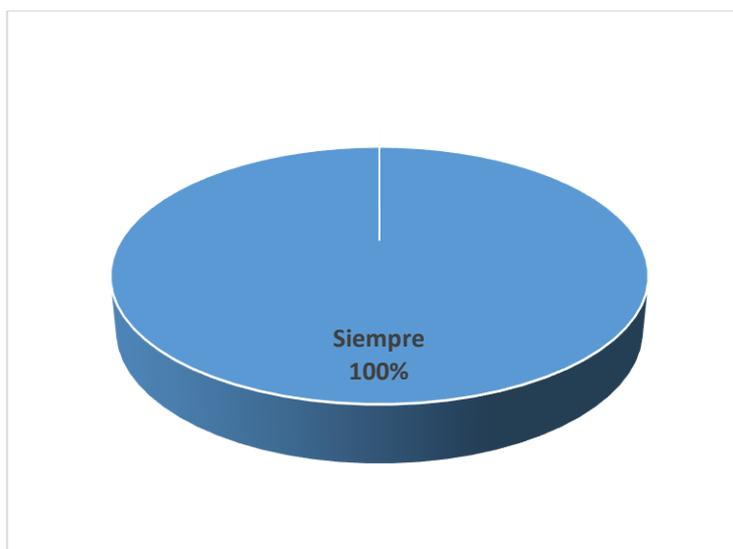


Figura 26: Evaluación Presupuestaria Efectuado de Manera Semestral y Anual

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 26

La figura 26, se muestra que el 100% de los trabajadores encuestados afirman que la evaluación presupuestaria de la UNC se lo efectúa de manera semestral y anual a fin de dar cumplimiento con lo establecido en la Ley de Presupuesto para el año 2017, ley emitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Notamos con esta respuesta que la UNC cumple con lo estipulado en Ley de Presupuesto, pues es necesario que todas las dependencias del sector público realicen la evaluación presupuestaria al menos en dos momentos; semestral y anual; en el caso de la UNC lo evidencia en el portal de transparencia.

Tabla 27: Grado de Cumplimiento de los Gastos en Relación a los Objetivos Institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	13%
Frecuentemente	10	19%
Ocasionalmente	35	65%
Nunca	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

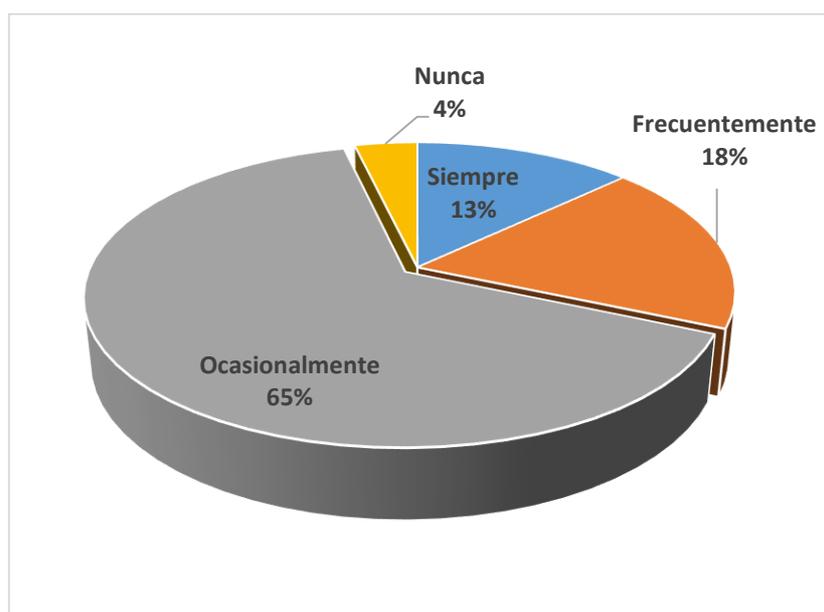


Figura 27: Grado de Cumplimiento de los Gastos en Relación a los Objetivos Institucionales

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 27

Podemos apreciar en la figura 27, que el 65% de los trabajadores encuestados afirman que la ocasionalmente se determina la calidad y el grado de cumplimiento de gastos en relación con el logro de los objetivos institucionales de la UNC, mientras que el 18% manifiesta que se lo hace de manera frecuente; por otro lado el 13% afirma que siempre se determina la calidad de gasto en función al logro de los objetivos institucionales y un 4% afirma que nunca se determina la calidad del gasto en función a

los objetivos institucionales.

En su mayoría, la UNC efectúa los gastos orientados al cumplimiento de sus objetivos institucionales, lo cual creemos positivo pues ello ayudará a orientar los esfuerzos para el logro de los mismos.

Tabla 28: Pagos al Personal de Bonificación por Productividad

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	11%
Frecuentemente	2	4%
Ocasionalmente	16	30%
Nunca	30	56%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

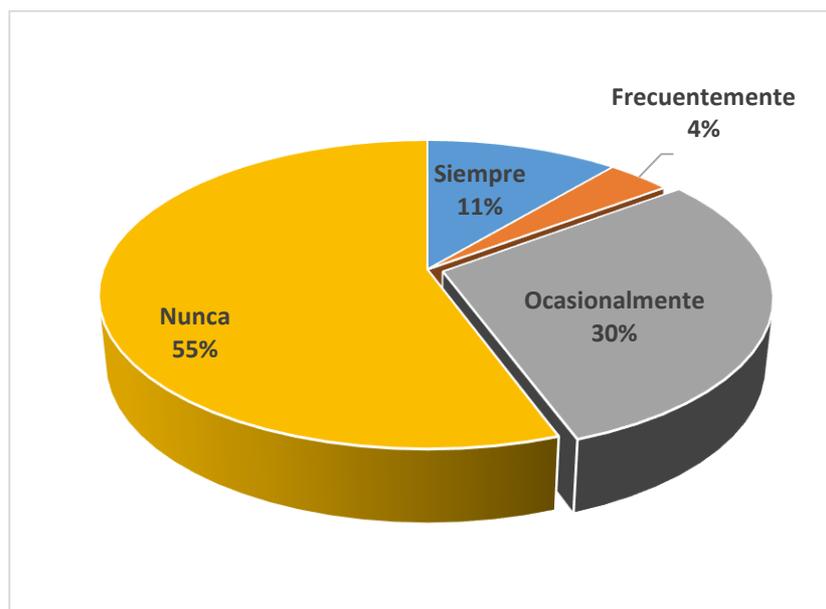


Figura 28: Pagos al Personal de Bonificación por Productividad

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 28

Podemos apreciar en la figura 28, que el 55% de los trabajadores encuestados afirman que nunca se efectúa pagos al personal de la UNC por concepto de

bonificación de productividad de acuerdo a las normas legales vigentes, lo cual no genera incentivos al personal para motivar al personal a mejorar el rendimiento en el proceso presupuestario; asimismo, el 30% manifiesta que ocasionalmente si se lo otorga; mientras que el 11% indica que se lo realiza de manera permanente y un 4% afirma que si se otorga de manera frecuente una bonificación por productividad.

El MEF, establece que el bono de productividad es un incentivo que se otorga al personal por su buen desempeño; para el caso de la UNC, en su mayoría indica que no se le reconoce su desempeño con un bono por productividad; lo cual creemos que debiera considerarse; pues cuando, se realiza unas acciones adicionales a sus funciones, y no es reconocido, desalienta al trabajador a continuar con dicho accionar.

Tabla 29: Gastos Efectuados de Acuerdo al Plan Anual de Adquisiciones

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	78%
Frecuentemente	6	11%
Ocasionalmente	4	7%
Nunca	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

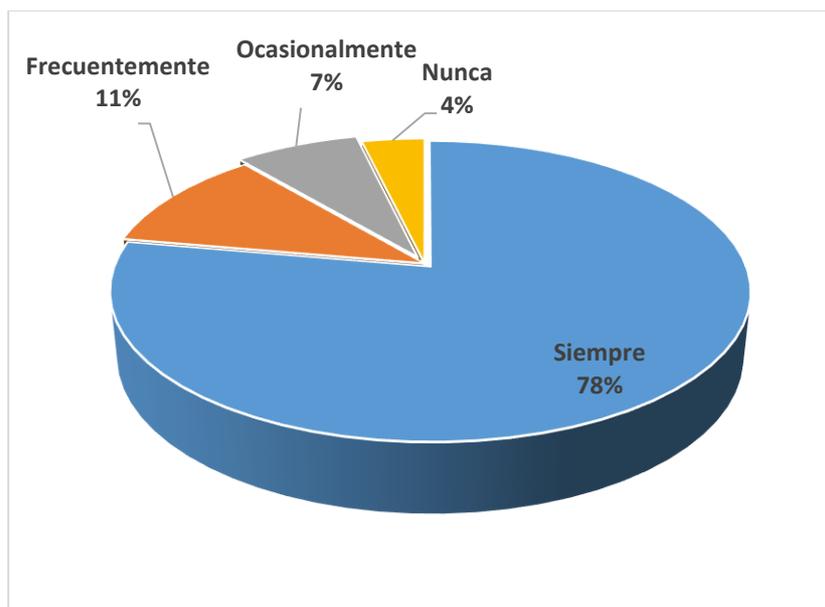


Figura 29: Gastos Efectuados de Acuerdo al Plan Anual de Adquisiciones

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 29

Podemos apreciar en la figura 29, que en su mayoría por consenso afirma que el 78% de los trabajadores encuestados afirman que los gastos efectuados en bienes y servicios se realizan siempre de acuerdo al plan anual de adquisiciones; mientras que en menor proporción como es un 11% indica que se lo hace de manera frecuente; un 7% afirma que el gasto se lo realiza de manera ocasional y tan sólo un 4% que afirma que los gastos efectuados nunca se lo realiza de acuerdo al plan anual de adquisiciones.

Es importante que el gasto efectuado en la UNC, se lo haga de acuerdo al plan anual de adquisiciones, pues éste constituye un instrumento que permite a la UNC a programar la contratación de bienes y servicios.

Tabla 30: Colaboración del Personal en Búsqueda de Alternativas de Solución a los Problemas Detectados

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	13%
Frecuentemente	10	19%
Ocasionalmente	25	46%
Nunca	12	22%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

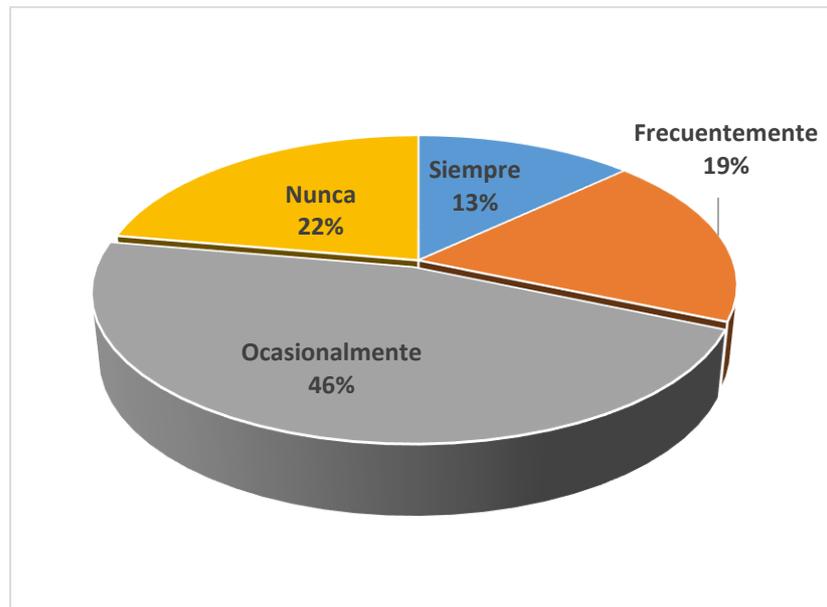


Figura 30: Colaboración del Personal en Búsqueda de Alternativas de Solución a los Problemas Detectados

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 30.

Apreciamos en la figura 30, que en su mayoría con el 46% de los trabajadores encuestados afirman que cuando ocurre un problema en tema de ejecución presupuestal dentro de su área de trabajo, de manera ocasional es considerado para la búsqueda de alguna alternativa de solución; por otro lado, el 22% afirma que nunca es considerado para proponer alternativas de solución a los problemas detectados; un 19% en cambio afirma que se considera su opinión de manera frecuente y sólo el 13% afirma que

siempre es considerado para la búsqueda de solución a problemas encontrados en tema presupuestal.

En la UNC habría que fortalecer la inclusión de colaboración del personal en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas encontrados, pues con ello se contribuye al buen clima laboral y al logro del trabajo en equipo.

Tabla 31: Disposición a Esforzarse Más de Normal en el Desarrollo de sus Actividades Cotidianas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9%
Frecuentemente	10	19%
Ocasionalmente	29	54%
Nunca	10	19%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

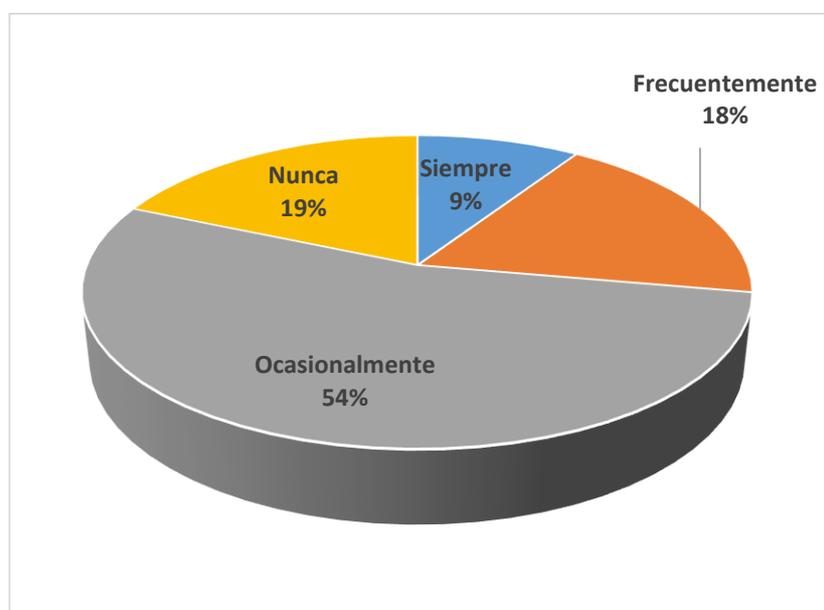


Figura 31: Disposición a Esforzarse Más de Normal en el Desarrollo de sus Actividades Cotidianas

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 31

En la figura 31, apreciamos que el 54% de los trabajadores encuestados afirman que ocasionalmente están dispuestos a esforzarse más allá de lo normalmente esperado para apoyar en el éxito de la organización de la UNC; de manera frecuente representa el 18%; por otro lado, el 9% siempre está dispuesto a esforzarse más de lo esperado; mientras que el 19% nunca estaría dispuesto a esforzarse más allá de establecido para apoyar en el éxito de la organización de la UNC.

Este resultado tiene que ver con el reconocimiento del trabajador, analizado anteriormente; es decir, si el trabajador no es reconocido por su labor pues es difícil que quiera esforzarse a desarrollar tareas adicionales o a mejorar en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Tabla 32: Personal Comprometido con la UNC

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	17%
Frecuentemente	26	48%
Ocasionalmente	14	26%
Nunca	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado.

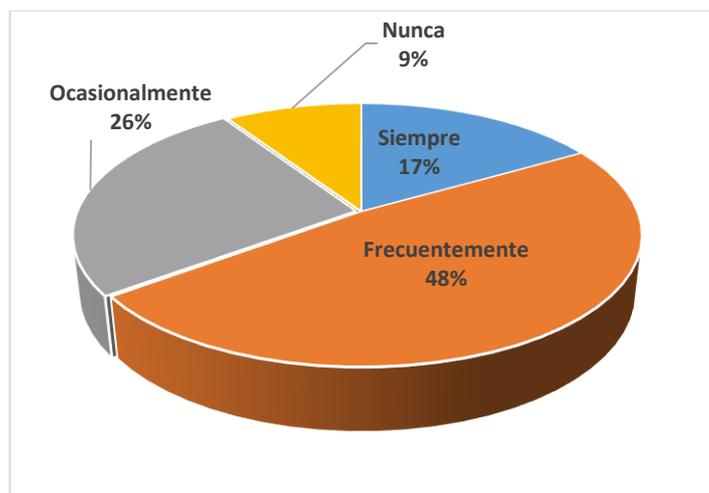


Figura 32: Personal Comprometido con la UNC
Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 32

En la figura 32, apreciamos que el 48% de los trabajadores encuestados afirman que ocasionalmente consideran que sus valores y los de UNC son similares y que se siente identificado y comprometido con el desarrollo de la UNC, un 26% indica que de manera ocasional se siente identificado y comprometido con la institución; mientras que el 17% manifiesta que siempre y todo momento se encuentra identificado y comprometido con la Institución; finalmente, el 9% manifiesta que nunca se encuentra identificado y comprometido con la institución.

En el mismo sentido que el análisis de la respuesta anterior, es necesario resaltar que en la UNC no existe una política clara y efectiva de reconocimiento al trabajador por su desempeño laboral, pues cuando la institución otorga un beneficio, por ejemplo el racionamiento ¹, dicho beneficio es otorgado a todos sin excepción, lo cual es bueno para fortalecer el criterio de igualdad, pero no está relacionado con el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.

¹ Bono económico asignado al personal docente y administrativo de la UNC por fiestas patrias y navidad)

CAPÍTULO VII: PAUTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Sobre la base de resultados obtenidos en las acciones sobre ejecución presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca, notamos que se presenta algunos factores que influyen en la eficiencia y eficacia de la gestión presupuestaria; en relación a éstas, a continuación, planteamos algunas pautas para corregir algunas debilidades que se presentan y con ello mejorar la gestión de ejecución del presupuesto:

7.1. Pautas para Mejorar el Tema de Normas de Política de Gestión Presupuestaria

Como se indica en los resultados, el personal que labora en las oficinas relacionadas con gestión presupuestaria de la UNC, si conoce la existencia de las normas o directivas internas de ejecución presupuestaria, el problema es que son muy generales y no se lo difunde de manera permanente u oportuna; en este sentido se propone lo siguiente:

Formulación de una directiva interna para cada fase del proceso presupuestario, con énfasis en la fase de ejecución presupuestaria para el caso específico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Fundamentación:

Las normas actualmente existentes son muy generales, lo que origina muchas veces errores en la interpretación dependiendo del área de trabajo, confundiéndose las tareas específicas que debe realizar cada integrante de un área correspondiente.

Esta directiva interna de ejecución presupuestaria, debe estar permanentemente actualizado y que sirva de guía a todo el personal de cada área relacionada con el proceso presupuestario, el mismo que debe servir como un instrumento de instrucción para el personal que se incorpore a dicha oficina.

contenido de la directiva interna propuesta:

- Misión de la Oficina General.
- Base legal
- Fase del proceso presupuestario que le corresponde a cada Oficina General.
- Procedimientos específicos en cada área de trabajo.
- Responsabilidades en cada acción de ejecución presupuestaria.
- Coordinación entre el personal y las áreas correspondientes.

7.2. Pautas para Mejorar el Tema de Distribución Presupuestaria

Elaboración de un documento que contenga los Criterios de Distribución Presupuestaria para todas las dependencias de la UNC.

Fundamentación

Actualmente, no se cuenta con criterios para la asignación de presupuesto a las diferentes dependencias de la Universidad Nacional de Cajamarca, sobre todo en la partida “Bienes y Servicios” que es la partida que, para el año 2017, presentó un alto saldo de presupuesto sin ejecutar, justamente por no tener definido cuanto de dinero debe ejecutar cada dependencia.

Documento denominado “Criterios de Distribución Presupuestaria para todas las dependencias de la Universidad Nacional de Cajamarca”

Estructura de la Propuesta del Documento:

1. Determinación de la Importancia de las Acciones Desarrolladas en el logro de la Misión de la UNC

1.1. MISIÓN

Universidad dedicada a la formación integral de profesionales, gestores de conocimiento, a través de la investigación científica, tecnológica y humanística, comprometidos con los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales con responsabilidad social.

1.2. VISIÓN

- Universidad, acreditada e internacionalizada en la formación de profesionales íntegros de alta calidad.
- Realiza investigación científica y tecnológica interdisciplinar, orientada al desarrollo sostenible, con énfasis en tema socio-ambiental.
- Involucrada en los procesos de desarrollo local, regional y nacional.

1.3. Escala de Prioridades

N°	OBJETIVOS GENERALES ²	Escala de Prioridades	Aporte Promedio al Cumplimiento de la Misión
1	<p>ADMINISTRACION</p> <p>Lograr la modernización de la gestión institucional con niveles de eficiencia y eficacia, que coadyuve al logro de las funciones básicas de la Institución, orientadas a optimizar el cumplimiento de sus fines y objetivos.</p>	3°	0.10
2	<p>EDUCACIÓN SUPERIOR</p> <p>Propender al liderazgo en Ciencia y Tecnología, promoviendo e impulsando la excelencia académica en todos sus niveles, formando profesionales de calidad, generando conocimiento científico y ejerciendo una auténtica proyección a la comunidad.</p> <p>Impulsar la potencialidad académica con fuerza de iniciativa, creatividad y práctica de valores que permita nuestro desarrollo a escala humana con identidad y autenticidad, para contribuir al desarrollo socio cultural del país. Dinamizar los Centros Generadores de Recursos, con una orientación teórico-práctica, para optimizar su productividad que permitan satisfacer los requerimientos de la comunidad.</p>	1°	0.60
3	<p>ASISTENCIA A EDUCANDOS</p>	2°	0.30

² En los Objetivos Generales no se Incluye al Objetivo que abarca al Programa Previsión, cumpliendo con lo establecido en la Directiva 003-2002-EF/76.01, Artículo 7°. En concordancia con la misión el objetivo general Educación Superior es de mayor importancia, seguido del Objetivo Asistencia a Educandos y en último nivel de importancia el Objetivo Administración.

	Mejorar los niveles de Bienestar de la comunidad universitaria en las áreas de alimentación, salud, transporte, deporte, recreación, y otros.		
--	---	--	--

1.4. Importancia Relativa de Las Metas en la Ejecución de las Actividades y/o Proyectos

ACTIVIDAD 00267 Gestión Administrativa

Meta 0004 Acciones Administrativas

Por constituir acciones permanentes de índole administrativo que se orientan al apoyo suficiente y necesario para brindar una adecuada educación superior universitaria, se da una ponderación de 0.20 al cumplimiento de la actividad.

Meta 0002 Dirección Técnica Supervisión y Administración

Por estar orientadas al asesoramiento técnico y jurídico a nivel de la Alta Dirección, se asigna una ponderación de 0.15 al cumplimiento de la actividad.

Meta 0003 Gerenciar Recursos Materiales, Humanos y Financieros

Acciones orientadas a la provisión racional de los recursos que dispone la Institución, se asigna una ponderación de 0.65 al cumplimiento de la actividad.

ACTIVIDAD 00356 Orientación, Coordinación y Desarrollo de la Política Institucional

Meta 0005 Conducción de Líneas De Política Institucional

Por constituir las acciones que orientan y determinan las políticas generales para desarrollar las diferentes actividades del quehacer universitario y por ser la única meta definida dentro de esta actividad, se asigna una ponderación de 1.00

ACTIVIDAD 00179 Desarrollo de Estudios de Investigación

Meta 0007 Publicaciones Científicas y Tecnológicas

Conjunto de acciones que permiten la difusión de las diferentes investigaciones realizadas en la Institución, aporta al cumplimiento de la actividad en 0.20.

Meta 0006 Elaborar y Difundir Estudios De Investigación

Constituyen las acciones que promueven la realización de proyectos de investigación científica, uno de los fines fundamentales de toda Institución universitaria, por tanto, aporta al cumplimiento de la actividad en 0.80.

ACTIVIDAD 00199 Desarrollo de la Educación Universitaria

Meta 0010 Brindar Educación

Comprende las acciones dirigidas a formar profesionales universitarios competitivos, aporta al cumplimiento de la actividad en 0.75.

Meta 0009 Capacitación y Asistencia Técnica

Componen las acciones orientadas para proporcionar capacitación y perfeccionamiento por parte de la Institución hacia sus trabajadores, contribuye un

0.10 al cumplimiento de la actividad.

Meta 0011 Optimización de Servicios Bibliográficos

Conforman las acciones destinadas a implementar con bibliografía adecuada y actualizada, contribuye un 0.15 al cumplimiento de la actividad.

ACTIVIDAD 00493 Unidades de Enseñanza y Producción

Meta 0012 Desarrollo de Procesos de Producción

Comprende las acciones dirigidas a la producción de bienes y prestación de servicios con la finalidad de generar recursos propios (aporta con 1.00 al cumplimiento de la actividad).

PROYECTO 00494 Urbanización e Infraestructura

Meta 0017 Elaboración de Expediente Técnicos

Conjunto de acciones orientadas al estudio y elaboración de expedientes técnicos para la construcción de obras de infraestructura (aporta con 0.10 al cumplimiento de la actividad).

Meta 0018 Construcción de Obras de Infraestructura

Comprende las acciones que tienen por objeto la construcción, rehabilitación, mejoramiento y adecuación de los ambientes educativos que permitan su funcionalidad (aporta con 0.90 al cumplimiento de la actividad).

ACTIVIDAD 00468 Servicios a la Comunidad Universitaria

Meta 0019 Brindar Asistencia Medica

Conjunto de acciones orientadas velar por la salud física y mental de la población universitaria (aporta con 0.15 al cumplimiento de la actividad).

Meta 0020 Atención Social

Conjunto de acciones para proveer las condiciones mínimas necesarias para el bienestar de los educandos (aporta con 0.05 al cumplimiento de la actividad).

Meta 0021 Asistencia al Alumno

Conjunto de acciones para apoyar mediante bolsas de estudio a estudiantes sobresalientes académicamente (aporta con 0.10 al cumplimiento de la actividad).

Meta 0022 Promoción de la Cultura y el Deporte

Comprende las acciones encaminadas al desarrollo del deporte y la recreación por parte de la comunidad universitaria (aporta con 0.15 al cumplimiento de la actividad).

Meta 0023 Proporcionar Alimentos

Conjunto de las acciones desarrolladas para brindar asistencia alimentaria a los alumnos de bajos recursos económicos. (0.40 al cumplimiento de la actividad).

Meta 0024 Servicios Básicos y Complementarios

Conjunto de las acciones desarrolladas mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte de la institución (0.15 al cumplimiento de la actividad).

1.5. Importancia Relativa de las Actividades y/o Proyectos En La Ejecución De Los Programas

PROGRAMA 003 Administración

Actividad 00267 Gestión Administrativa

Actividad continua y de carácter administrativo, orientada a garantizar el apoyo necesario para la gestión institucional (aporta al cumplimiento del programa en 1.00).

PROGRAMA 029 Educación Superior

Actividad 00356 Orientación, Coordinación y Desarrollo de la Política Institucional

Actividad que desarrolla políticas necesarias para garantizar en cumplimiento de la misión institucional (aporta al cumplimiento del programa en 0.05).

Actividad 00179 Desarrollo de Estudios de Investigación y Estadísticas.

La investigación es función básica de nuestra institución (aporta al cumplimiento del programa en 0.25).

Actividad 00199 Desarrollo de la Educación Universitaria

Principal función de nuestra institución, a la que se destina importantes recursos (aporta al cumplimiento del programa en 0.50).

Actividad 00493 Unidades de Enseñanza y Producción

Actividad cuyo fin es el desarrollo de la producción de bienes y servicios, mediante la aplicación práctica de los conocimientos (aporta al cumplimiento del programa en 0.08)

Proyecto 00494 Urbanización e Infraestructura

La ejecución del proyecto se orienta a la construcción e instalación física con el objeto de brindar ambientes adecuados para el normal desarrollo de las actividades académicas, administrativas y similares de la universidad. (aporta al cumplimiento del programa en 0.12).

PROGRAMA 032 Asistencia a Educandos

Actividad 00468 Servicios a la Comunidad Universitaria

Actividad que se desarrolla para asistir y vigilar el bienestar en todos sus aspectos de la comunidad universitaria (aporta al cumplimiento del programa en 1.00).

A continuación, se muestran las matrices correspondientes.

MATRIZ "A"
IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS METAS EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS

METAS	ACTIVIDADES y/o PROYECTOS						
	00267 GESTION ADMINISTRATIVA	00356 ORIENTACION, COORDINACION, DESARROLLO DE LA POLITICA	00179 DESARROLLO DE ESTUDIOS, INVESTIGACION Y ESTADISTICAS	00199 DESARROLLO DE LA EDUCACION UNIVERSITARIA	00493 UNIDADES DE ENSEÑANZA Y PRODUCCION	00494 URBANIZACION E INFRAESTRUCTURA	00468 SERVICIOS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA
0004 ACCIONES ADMINISTRATIVAS	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0002 DIRECCION TECNICA, SUPERVISION Y	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0003 GERENCIAR RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0005 CONDUCCION DE LINEAS DE POLITICA	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0007 PUBLICACIONES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00
0006 ELABORAR Y DIFUNDIR ESTUDIOS E INVESTIGACION	0.00	0.00	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00
0010 BRINDAR EDUCACION	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00
0009 CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00
0011 OPTIMIZACION DE SERVICIOS BIBLIOGRAFICOS	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00
0012 DESARROLLO DE PROCESOS DE PRODUCCION	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
0017 ELABORACION DE EXPEDIENTES TECNICOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00
0018 CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.90	0.00
0019 BRINDAR ASISTENCIA MEDICA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15
0020 ATENCION SOCIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05
0021 ASISTENCIA AL ALUMNO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10
0022 PROMOCION DE LA CULTURA Y DEPORTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15
0023 PROPORCIONAR ALIMENTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.40
0024 SERVICIOS BASICOS Y COMPLEMENTARIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15
	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

18X7

MATRIZ "B"
IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS

Actividades y/o Proyectos	Programas		
	003 ADMINISTRACIÓN	029 EDUCACIÓN SUPERIOR	032 ASISTENCIA A EDUCANDOS
00267 GESTION ADMINISTRATIVA	1.00	0.00	0.00
00356 ORIENTACION, COORDINACION, DESARROLLO DE LA POLITICA	0.00	0.05	0.00
00179 DESARROLLO DE ESTUDIOS, INVESTIGACION Y ESTADISTICAS	0.00	0.25	0.00
00199 DESARROLLO DE LA EDUCACION UNIVERSITARIA	0.00	0.50	0.00
00493 UNIDADES DE ENSEÑANZA Y PRODUCCION	0.00	0.08	0.00
00494 URBANIZACION E INFRAESTRUCTURA	0.00	0.12	0.00
00468 SERVICIOS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	0.00	0.00	1.00
	1.00	1.00	1.00

7X3

MATRIZ "C"			
IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PROGRAMAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS			
Programas	Objetivos		
	OBJETIVO 01	OBJETIVO 02	OBJETIVO 03
003 ADMINISTRACIÓN	1.00	0.00	0.00
029 EDUCACIÓN SUPERIOR	0.00	1.00	0.00
032 ASISTENCIA A EDUCANDOS	0.00	0.00	1.00
	1.00	1.00	1.00

3X3

MATRIZ "D"	
IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS OBJETIVOS EN EL LOGRO DE LA MISIÓN	
	MISIÓN
OBJETIVO 01	0.1
OBJETIVO 02	0.6
OBJETIVO 03	0.3
	1.00

3X1

Formuladas las 4 matrices con el nivel respectivo de importancia propuesta para: Metas, Actividades, Programas, Objetivos y Misión de la Universidad Nacional de Cajamarca; de acuerdo a la Estructura Funcional Programática para el año 2017, procedemos a calcular el índice de importancia de ejecución de las metas en el logro de programas; para ello, multiplicamos la Matriz A con la Matriz B, obteniendo como resultado la Matriz R1; es decir: Matriz A x Matriz B = Matriz R1, tal como se presenta a continuación:

IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LAS METAS EN EL LOGRO DE LOS PROGRAMAS				
MATRIZ A X MATRIZ B = MATRIZ R1				
Metas	Programas	003 ADMINISTRACIÓN	029 EDUCACIÓN SUPERIOR	032 ASISTENCIA A EDUCANDOS
0004	ACCIONES ADMINISTRATIVAS	0.20	0.00	0.00
0002	DIRECCION TECNICA, SUPERVISION Y	0.15	0.00	0.00
0003	GERENCIAR RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y	0.65	0.00	0.00
0005	CONDUCCION DE LINEAS DE POLITICA	0.00	0.05	0.00
0007	PUBLICACIONES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS	0.00	0.05	0.00
0006	ELABORAR Y DIFUNDIR ESTUDIOS E INVESTIGACION	0.00	0.20	0.00
0010	BRINDAR EDUCACION	0.00	0.38	0.00
0009	CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	0.00	0.05	0.00
0011	OPTIMIZACION DE SERVICIOS BIBLIOGRAFICOS	0.00	0.08	0.00
0012	DESARROLLO DE PROCESOS DE PRODUCCION	0.00	0.08	0.00
0017	ELABORACION DE EXPEDIENTES TECNICOS	0.00	0.01	0.00
0018	CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	0.11	0.00
0019	BRINDAR ASISTENCIA MEDICA	0.00	0.00	0.15
0020	ATENCION SOCIAL	0.00	0.00	0.05
0021	ASISTENCIA AL ALUMNO	0.00	0.00	0.10
0022	PROMOCION DE LA CULTURA Y DEPORTE	0.00	0.00	0.15
0023	PROPORCIONAR ALIMENTOS	0.00	0.00	0.40
0024	SERVICIOS BASICOS Y COMPLEMENTARIOS	0.00	0.00	0.15

El mismo procedimiento realizamos para calcular la Importancia de la ejecución de las metas en el logro de los objetivos; pero en este caso, multiplicamos la Matriz resultante anterior, es decir la Matriz R1 con la Matriz C, obteniendo como resultado la Matriz R2; es decir: Matriz R1 x Matriz C = Matriz R2, tal como se presenta a continuación:

IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LAS METAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
MATRIZ R1 X MATRIZ C = MATRIZ R2				
Metas	Objetivos	OBJETIVO 01	OBJETIVO 02	OBJETIVO 03
0004	ACCIONES ADMINISTRATIVAS	0.20	0.00	0.00
0002	DIRECCION TECNICA, SUPERVISION Y	0.15	0.00	0.00
0003	GERENCIAR RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y	0.65	0.00	0.00
0005	CONDUCCION DE LINEAS DE POLITICA	0.00	0.05	0.00
0007	PUBLICACIONES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS	0.00	0.05	0.00
0006	ELABORAR Y DIFUNDIR ESTUDIOS E INVESTIGACION	0.00	0.20	0.00
0010	BRINDAR EDUCACION	0.00	0.38	0.00
0009	CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	0.00	0.05	0.00
0011	OPTIMIZACION DE SERVICIOS BIBLIOGRAFICOS	0.00	0.08	0.00
0012	DESARROLLO DE PROCESOS DE PRODUCCION	0.00	0.08	0.00
0017	ELABORACION DE EXPEDIENTES TECNICOS	0.00	0.01	0.00
0018	CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	0.11	0.00
0019	BRINDAR ASISTENCIA MEDICA	0.00	0.00	0.15
0020	ATENCION SOCIAL	0.00	0.00	0.05
0021	ASISTENCIA AL ALUMNO	0.00	0.00	0.10
0022	PROMOCION DE LA CULTURA Y DEPORTE	0.00	0.00	0.15
0023	PROPORCIONAR ALIMENTOS	0.00	0.00	0.40
0024	SERVICIOS BASICOS Y COMPLEMENTARIOS	0.00	0.00	0.15

Finalmente, procedemos a calcular la Importancia de la ejecución de las metas en el logro de la Misión; para ello, multiplicamos la Matriz resultante anterior, es decir la Matriz R2 con la Matriz D, obteniendo como resultado la Matriz R3; es decir:

Matriz R2 x Matriz D = Matriz R3, tal como se presenta a continuación:

IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LAS METAS EN EL LOGRO DE LA MISIÓN	
MATRIZ R2 X MATRIZ D = VECTOR R3	
Metas	Misión
0004 ACCIONES ADMINISTRATIVAS	0.02
0002 DIRECCION TECNICA, SUPERVISION Y	0.02
0003 GERENCIAR RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y	0.07
0005 CONDUCCION DE LINEAS DE POLITICA	0.03
0007 PUBLICACIONES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS	0.03
0006 ELABORAR Y DIFUNDIR ESTUDIOS E INVESTIGACION	0.12
0010 BRINDAR EDUCACION	0.23
0009 CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	0.03
0011 OPTIMIZACION DE SERVICIOS BIBLIOGRAFICOS	0.05
0012 DESARROLLO DE PROCESOS DE PRODUCCION	0.05
0017 ELABORACION DE EXPEDIENTES TECNICOS	0.01
0018 CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.06
0019 BRINDAR ASISTENCIA MEDICA	0.05
0020 ATENCION SOCIAL	0.02
0021 ASISTENCIA AL ALUMNO	0.03
0022 PROMOCION DE LA CULTURA Y DEPORTE	0.05
0023 PROPORCIONAR ALIMENTOS	0.12
0024 SERVICIOS BASICOS Y COMPLEMENTARIOS	0.05

Con los resultados de esta Matriz resultante R3, estaremos en la capacidad de realizar las distribución presupuestaria por metas de la Universidad Nacional de Cajamarca, por ejemplo; si el dentro del presupuesto para la partida bienes y servicios se cuenta con un monto de un millón de soles (S/1'000,000); la distribución de techos presupuestarios por dependencia de acuerdo a las metas que cumplen sería el siguiente:

MATRIZ R2 X MATRIZ D = VECTOR R3

Metas	Misión	Monto en Bienes y Servicios para Distribuir		Techos Presupuestarios por Dependencias Encargada de Desarrollar Dichas Metas
		S/	1,000,000	
0004 ACCIONES ADMINISTRATIVAS	0.02		20,000	Unidades Técnicas
0002 DIRECCION TECNICA, SUPERVISION Y	0.02		15,000	Oficinas Generales
0003 GERENCIAR RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y	0.07		65,000	Dirección General de Administración (DIGA)
0005 CONDUCCION DE LINEAS DE POLITICA	0.03		30,000	Rectorado
0007 PUBLICACIONES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS	0.03		30,000	Oficina General de Investigación
0006 ELABORAR Y DIFUNDIR ESTUDIOS E INVESTIGACION	0.12		120,000	Oficina General de Investigación
0010 BRINDAR EDUCACION	0.23		225,000	Facultades
0009 CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	0.03		30,000	Oficina General de Recursos Humanos
0011 OPTIMIZACION DE SERVICIOS BIBLIOGRAFICOS	0.05		45,000	Biblioteca Central, Bibliotecas especializadas
0012 DESARROLLO DE PROCESOS DE PRODUCCION	0.05		48,000	Oficina de Centros Productivos
0017 ELABORACION DE EXPEDIENTES TECNICOS	0.01		7,200	Oficina General de Proyectos
0018 CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.06		64,800	Unidad Técnica de Estudios de Proyectos
0019 BRINDAR ASISTENCIA MEDICA	0.05		45,000	Unidad Técnica de Asistencia de Salud
0020 ATENCION SOCIAL	0.02		15,000	Unidad Técnica de Asuntos Estudiantiles
0021 ASISTENCIA AL ALUMNO	0.03		30,000	Facultades y Filiales
0022 PROMOCION DE LA CULTURA Y DEPORTE	0.05		45,000	Oficina General de Bienestar Universitario
0023 PROPORCIONAR ALIMENTOS	0.12		120,000	Unidad Técnica de Comedor Universitario
0024 SERVICIOS BASICOS Y COMPLEMENTARIOS	0.05		45,000	Uni. Téc. De Transporte

2. Índice de Distribución de Presupuesto por Facultades UNC

Para encontrar el índice que nos permita realizar una distribución del presupuesto que se deba asignar a las diferentes Facultades de la Universidad Nacional de Cajamarca, se tendría que considerar los siguientes componentes: el número de departamentos académicos adscritos a cada facultad; el número de Escuelas Académicos Profesionales; el número de docentes y el número de alumnos por Facultad. En primer lugar, se obtiene un índice individual por cada componente y luego se obtiene un promedio ponderado de todos los componentes y por cada Facultad, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33: Índice de Distribución de Presupuesto por Facultades

INDICE DE DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO POR FACULTADES									
Facultades	Dptos. Académicos		Escuelas		N° Docentes		N° Alumnos		Índice Ponderado
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS	1	5%	3	11%	51	12%	1053	12%	10%
FACULTAD DE CIENCIAS ECON. CONT. Y ADMINISTRATIVAS	2	10%	3	11%	50	12%	1154	13%	11%
FACULTAD DE EDUCACION	4	20%	1	4%	56	13%	898	10%	12%
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	3	15%	3	11%	57	13%	660	7%	12%
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA	1	5%	1	4%	17	4%	316	4%	4%
FACULTAD DE INGENIERIA	4	20%	5	19%	76	18%	1728	19%	19%
FACULTAD DERECHO Y CC. POLÍTICAS	1	5%	1	4%	14	3%	421	5%	4%
FACULTAD CIENCIAS SOCIALES	1	5%	2	7%	25	6%	486	5%	6%
FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS	2	10%	1	4%	26	6%	358	4%	6%
FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS	1	5%	1	4%	14	3%	266	3%	4%
Filial Chota			1	4%	14	3%	184	2%	2%
Filial Jaén			2	7%	15	3%	656	7%	5%
Filial Celendín			1	4%	6	1%	402	5%	2%
Filial Bambamarca			1	4%	6	1%	209	2%	2%
Filial Cajabamba			1	4%	3	1%	79	1%	1%
Total >>>	20	100%	27	100%	430	100%	8870	100%	100%

7.3. Pautas para Mejorar el Tema de Capacitación

El rendimiento del personal será mayor cuando justamente los conocimientos técnicos que se imparten, proporcione los medios necesarios para incrementar su productividad. Esta capacitación debe efectuarse de manera permanente y de acuerdo a la función que cumple cada una de las Oficinas Generales como parte del proceso de ejecución presupuestaria.

CONCLUSIONES

1. Entre las principales características del presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca podemos indicar que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para el año 2017 ascendió a S/99'630,813.00 es decir S/29'741,564.00 adicionales a lo previsto en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), debido a que el MEF incrementó los ingresos para la UNC en la fuente "Recursos Ordinarios" (RO) en S/ 5'078,593, básicamente para incrementos de sueldo de los docentes universitarios; asimismo, en la fuente "Recursos Directamente Recaudados" (RDR) se recaudó más de lo programado obteniendo un incremento de S/12'341,062 básicamente debido a la recaudación por parte del CEPUNC, Centro de Idiomas, Derecho por pensiones en la Escuela de Postgrado y por el incremento de postulantes en el Examen de Admisión en dos procesos durante el año 2017.
2. En cuanto a la Evolución de la Ejecución Presupuestaria Trimestral durante el año 2017 de la UNC, la ejecución presupuestaria por trimestre ha evolucionado de manera creciente, notándose que en el IV trimestre es el período que presentó mayor monto de ejecución; sin embargo, el monto acumulado de los cuatro trimestres asciende a S/85'606,571.59; lo cual representa el 85% de eficacia de ejecución presupuestaria, quedando un saldo sin ejecutar de S/14'024,241.41; dentro de este monto sin ejecutar, el 78% lo constituye la partida "Bienes y Servicios" con un monto sin ejecutar ascendente a S/10'937,369.43.

3. Entre los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria se puede mencionar lo siguiente:

- Las normas actuales internas sobre gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, son muy generales; lo que origina muchas veces errores en la interpretación dependiendo del área de trabajo, confundiéndose las tareas específicas que debe realizar cada integrante de un área correspondiente.
- No se cuenta con un documento que contenga los Criterios de Distribución Presupuestaria para todas las dependencias de la UNC.
- Las capacitaciones al personal que labora en las oficinas generales relacionadas con el proceso de gestión presupuestaria de la UNC, se da de manera ocasional y en temas generales mas no por la función que desempeña cada Oficina General.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades y funcionarios que administran el proceso de gestión presupuestaria, específicamente la fase de ejecución de presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca, poner en práctica las pautas de solución planteadas en la presente investigación, para así mejorar la gestión en el proceso de ejecución presupuestaria de dicha entidad.
- Se recomienda a las autoridades y funcionarios que administran el proceso de gestión presupuestaria, específicamente la fase de ejecución de presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca, realicen estudios que profundicen y vinculen la gestión de ejecución presupuestaria con el logro de los objetivos y metas vinculadas al desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca y que el largo plazo se convierta en una ventaja competitiva.
- Se recomienda a los investigadores profundizar el conocimiento sobre la gestión de presupuestaria en las universidades públicas, especialmente en la Universidad Nacional de Cajamarca y en general en las instituciones públicas, para identificar las mejores prácticas que permitan contribuir a mejorar el desempeño de dichas instituciones en el servicio al ciudadano.
- Se recomienda al Señor Rector y por su intermedio a las oficinas relacionadas con la gestión presupuestaria, aplicar esta propuesta a fin alcanzar la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 28411, L. (2004). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto* . Lima: El Peruano.
- Arnez, C. M. (2013). *BAJA EJECUCION PRESUPUESTARIA EN INVERSION PÚBLICA EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA* . La Paz, Bolivia: Ed. UMSA.
- Cisneros, D. V. (2008). *Control Interno y su Incidencia en la Ejecución de Gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga Períodos: 2006-2007*. Huamanga - Perú: Universidad Nacional de San Cristobal de Humanga.
- Congreso de la República del Perú . (2005). *Informe Económico de Presupuesto Público*. Lima : CRP.
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley 30220, Ley Universitaria* . Lima : Diario Oficial El Peruano.
- Fondo Monetario Internacional . (2001). *Manual de Estadísticas y Finanzas Públicas*. FMI.
- Gonzales, W. (2005). *Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos de la C.A. Sistema Eléctrico de Mongas y Delta Amacuro (SEMDA)*. Monagas, Venezuela: Departamento de Contaduría Pública Meturín.
- Guevara, C. E. (2003). *Los procesos de Control en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado* . Lima - Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Gutiérrez, M. A. (2012). *El Planeamiento y el Presupuesto Público y su Influencia en la Gestión Pública. Caso Defensoría del Pueblo, Periodo 2000-2010*. Lima, Perú: UNI.
- Horma, M. I. (2012). *Influencia de la Gestión del Presupuesto Por resultados en la Calidad del Gasto en las Municipalidades del Perú (2006-2010). "Caso: Lima, Junín y Ancash"*. Lima - Perú: Universidad de San Martín de Porres .
- Ley 30220, U. (2014). *LEY UNIVERSITARIA N°30220*. LIMA: DIARIO OFICIAL EL PERUANO - NORMAS LEGALES.
- Lozano Cabrera, A. (2000). *La Eficiencia del Sistema de Abastecimiento y su Relación con la Eficacia del Sistema Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca": 1997-1998*. Cajamarca: Escuela de Post Grado, UNC.
- MEF Dirección General de Presupuesto Público del Perú. (1999). *Glosario de Términos del Sistema de gestión Presupuestaria del Estado. Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01 (Publicada: 23.02.99). Pág. B 39*. Lima : Diario Oficial el Peruano.
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2017). *DIRECTIVA N° 005 -2012-EF/50.01 "Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de las Entidades Públicas"*. Lima, Perú: Diario Oficial "EL Peruano".
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú . (2008). *Directiva N° 007-2008-EF/77.01 Directiva de Evaluación Presupuestal del Perú*. Lima : El Peruano.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2009). *Dirección de Presupuesto Público*. Lima: MEF.

- Mostajo, R. (2002). *El Sistema Presupuestario en el Perú*. Santiago de Chile : CEPAL.
- Mozo, A. M. (2004). *Los procesos presupuestarios en España. Análisis del presupuesto del Estado y de los presupuestos de las Comunidades Autónomas desde una perspectiva de economía política*. Alcalá de Henares: DEAUNCAL.
- Ortega, A. (2000). *Economía Colombiana*. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Paredes, F. (2011). *El Estado y la Administración Pública. Aspectos Teóricos y Prácticos*. Venezuela: Mérida .
- Rodríguez, L. E. (2011). *Análisis del Impacto Socioeconómico de la Correcta Ejecución Presupuestaria en la Ciudadanía a partir del Cumplimiento de la normativa específica - Caso: Gobierno Municipal de la PAz*. La Paz - Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés - FAcutlad de Ciencias Económicas y Financieras .
- Rodríguez, P. (2008). *Presupuesto Público, Programa de Administración Pública Territorial*. Bogotá - Colombia: ESAP.
- Rondón, F. G. (1993). *Auditoria I*. Caracas, Venezuela: Ediciones Frigor.
- Ruiz, J. E. (1995). *Presupuestos un Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos* . Cochabamba: Universidad del Valle - Bolivia.
- Sanginés, M. M. (2013). *Presupuesto para el Desarrollo en América Latina* . : BID.
- Shack, N. (2006). *Gestión Pública. Presupuestar en el Perú*. Santiago de Chile: ILPES.
- Suazo, E. R. (2008). *Análisis de la Ejecución Presupuestaria y Cumplimiento de Metas Físicas, Silais* . Managua - Nicaragua: Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud .
- Torres, E. M. (2011). *Influencia del Presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestaria del Ministerio de Salud*. Lima - Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Tucker, I. (2002). *Fundamentos de Economía. Tercera Edición*. México: International Thomson Editores .
- USAID - Perú. (2010). *Presupuesto Público*. Lima : USAID.
- Van Dalen, D. B. (1991). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Velásquez Fernández, Á. R. (1999). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú.: Editorial San Marcos.

APÉNDICE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (x) la respuesta de acuerdo a su criterio.

Título del trabajo de Investigación: “**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA: 2017**”

Investigador: Econ. OSCAR DAVID CARMONA ALVAREZ

Estimado Sr(a): La encuesta que presentamos a continuación busca conocer la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2017, que para el desarrollo de esta investigación pedimos su valioso apoyo. Las respuestas recibidas serán anónimas por tanto pedimos a Usted contestar sinceramente de acuerdo a su apreciación.

1. DATOS GENERALES

1.1. Sexo	Hombre		Mujer	
1.2. Edad (en años)				
1.3. Área de trabajo				

PREGUNTAS DEL COMPONENTE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

1. Normas sobre Políticas de Ejecución Presupuestaria

1.1. En su área de trabajo: ¿cuenta con manuales o normas de procedimientos internos sobre ejecución presupuestaria?

a.	Si	
b.	No	
c.	No Sabe	

1.2. ¿Con qué frecuencia la Dirección General de Administración difunde o pública normas sobre ejecución para conocimiento del personal o las Direcciones Generales?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

1.3. ¿Las Acciones administrativas sobre ejecución presupuestal se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores de la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

2. Procedimientos sobre Ejecución Presupuestaria

2.1. ¿Se mide el desempeño de la ejecución presupuestal de acuerdo a las metas planteadas en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	A veces	

2.2. ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica para la ejecución del presupuesto de gastos y avance de metas físicas en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	A veces	

2.3. ¿Se han establecido procedimientos de comparación entre los resultados financieros y presupuestarios de ingresos y gastos en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	A veces	

3. Criterios de Distribución Presupuestaria

3.1. ¿Existe un documento aprobado con Resolución de Consejo Universitario el cual contenga los criterios de distribución presupuestaria a las diferentes dependencias de la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	No Sabe	

3.2. ¿Los gastos están de acuerdo a techos presupuestarios y criterios de distribución presupuestaria en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	No Sabe	

4. Capacitación Especializada

4.1. ¿Recibió usted capacitación técnica durante su permanencia en el área de trabajo?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

5. Efectividad de Ejecución Presupuestal

5.1. ¿Se han priorizado las metas comprendidas dentro de la mejora del desarrollo y gestión de la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	A veces	

5.2. ¿Se realizan acciones de ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	A veces	

5.3. ¿Antes de iniciar las actividades de ejecución presupuestal, el personal efectúa acciones de planeamiento para cumplir objetivos en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Si	
b.	No	
c.	A veces	

PREGUNTAS COMPONENTE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

1. Ejecución de Gastos

- 1.1. ¿En el análisis de la ejecución presupuestaria de gastos se emplea el indicador de eficacia de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

2. Desempeño

- 2.1. ¿La evaluación presupuestaria Institucional se efectúa en forma semestral y anual en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

- 2.2. ¿Se ha determinado la calidad y el grado de cumplimiento de gastos con relación al logro de los Objetivos Institucionales en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

- 2.3. ¿Se realizan pagos al personal por concepto de bonificación de productividad de acuerdo a normas legales vigentes, incorporando incentivos para motivar al personal en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

2.4. ¿Los gastos de bienes y servicios se realizan de acuerdo al plan anual de adquisiciones?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

2.5. ¿Le permiten colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución, cuando se presentan problemas en el área de actividad que se desempeña?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

2.6. ¿Está dispuesto a esforzarse más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización en la Universidad Nacional de Cajamarca?

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

2.7. ¿Considera que sus valores y los de la Universidad Nacional de Cajamarca son muy similares y que se siente comprometido con la Universidad Nacional de Cajamarca

a.	Siempre	
b.	Frecuentemente	
c.	Ocasionalmente	
d.	Nunca	

Muchas gracias por su colaboración !