

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**ARTEMIO CHURA CALJARO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE PUNO

PRESENTADA POR:

ARTEMIO CHURA CALJARO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. EDILBERTO VILCA GONZALES

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. FELIPE GUTIERREZ OSCO

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dra. LUZ WILFREDA CUSI ZAMATA

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. PEDRO CARLOS HUAYANCA MEDINA

Puno, 26 de diciembre de 2017

**ÁREA:** Planificación de la Gestión de Instituciones Educativas.

**TEMA:** Gestión por Resultados en la Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

**LÍNEA:** Presupuesto y Financiamiento.

## DEDICATORIA

A Dios: Por su guía a buen camino y acompañamiento en el medio en el que me encuentro junto a mí querida familia.

A mi esposa: Noemy por su cariño, apoyo incondicional y confianza durante mis estudios.

A mi hermana Liduvina por su apoyo moral durante el tiempo que he dedicado a mis estudios de Postgrado.

A mis padres: Nicasio y Saturnina, por todo el apoyo moral que me han transmitido, me dieron la fuerza para cumplir con este logro.

A mis hijos: Alexander, Erick Aderly, Heinz Miguel, Gary Pavel y Nayely, por su comprensión y alcanzar mi meta.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano del departamento de Puno, en especial a la Escuela de Post Grado (EPG) de la Facultad de Ciencias de la Educación, por haberme dado la oportunidad de mi formación y especialización en el área de Administración de la Educación para crecer profesionalmente.
- A los docentes de la Escuela de Posgrado maestría en Educación, Mención Administración de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano, por haberme inculcado los sabias conocimientos, valores, éticos y vocación profesional para desenvolverse adecuadamente en la sociedad.
- Finalmente, un sincero reconocimiento y gratitud al Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina, por su constante guía y apoyo metodológico en la ejecución del presente trabajo, al Dr. Felipe Gutiérrez Osco por su apoyo y la concretización del presente trabajo de investigación, quienes me apoyaron en todo instante en la medida de sus posibilidades para el presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico .....	3
1.1.1. Origen de la gestión pública por resultados .....	3
1.1.2. Ideas fundamentales de la nueva gestión pública .....	3
1.1.3. ¿Qué es la gestión pública por resultados?.....	4
1.1.4. Elementos de la gestión pública por resultados. ....	5
1.1.5. La gestión pública por resultados en el Perú.....	6
1.1.6. Sistema Nacional de Presupuesto.....	7
1.1.7. Principios regulatorios del Sistema Nacional de Presupuesto. ....	7
1.1.8. Presupuesto público .....	9
1.1.9. Los fondos públicos .....	13
1.1.10. Clasificación por Fuentes de Financiamiento .....	14
1.1.11. Los gastos públicos .....	15
1.1.12. Estructura de los Gastos Públicos. ....	16
1.1.13. Proceso Presupuestario .....	17
1.1.14. Fases del proceso presupuestario.....	17
1.1.15. Presupuesto por Resultados en el Perú .....	26
1.1.16. Definición Presupuesto por Resultados:.....	27
1.1.17. Orientaciones del Presupuesto por Resultado .....	30
1.1.18. Instrumentos del Presupuesto por Resultados.....	31
1.1.19. Los Programas Presupuestales.....	31

1.1.20. Las Acciones de Seguimiento .....	32
1.1.21. Las evaluaciones independientes.....	32
1.1.22. Los Incentivos a la Gestión .....	33
1.1.23. Categorías presupuestarias .....	33
1.1.24. Elemento que compren de un Programa Presupuestal .....	35
1.1.25. Gestión Financiera .....	38
1.1.26. Marco Conceptual .....	40
1.2. Antecedentes de la Investigación .....	51
1.2.1. Antecedente histórico Internacional.....	51
1.2.2. Antecedentes históricos nacionales.....	57
1.2.3. Antecedente histórico Local.....	62

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema .....	65
2.2. Enunciado del problema.....	67
2.2.1. Problema General.....	67
2.2.2. Problema Específico .....	67
2.3. Justificación de la Investigación.....	67
2.4. Objetivos de Investigación.....	68
2.4.1. Objetivos Generales .....	68
2.4.2. Objetivo Especifico.....	68
2.5. Hipótesis de Investigación .....	68
2.5.1. Hipótesis General .....	68
2.5.2. Hipótesis Específico.....	69

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de investigación .....	70
3.2. Tipo de investigación .....	70
3.3. Nivel de investigación .....	70
3.4. Población y muestra.....	71
3.4.1. Población.....	71
3.4.2. Muestra.....	71
3.5. Procesamiento de investigación .....	71

3.5.1. Técnicas.....	71
3.5.2. Instrumentos: .....	72
3.6. Metodología de investigación.....	72
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. ....	74
4.2. Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de ejecución de programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. ....	83
4.3. Analizar la eficacia del Gestión por Resultados en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. ....	90
4.4. Contrastación de Hipótesis .....	112
CONCLUSIONES .....	114
RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXOS .....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Niveles de cumplimiento (Ejecución Física) .....	25
2. Rango de Calificación .....	25
3. Gastos ejecutados UGEL Puno (2015-2016).....	66
4. Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno por fuente de financiamiento.....	74
5. Ejecución del presupuesto de gastos por fuente de financiamiento periodo, 2015 en nuevos soles.....	75
6. Ejecución del presupuesto de gastos por fuente de financiamiento periodo, 2016 en nuevos soles.....	77
7. Comparativo de la Gestión Presupuestal Gastos, Medidos por Indicadores de Gestión Periodo 2015 y 2016.....	79
8. Ejecución del Presupuesto de Gastos Según Genérica Periodo 2015 y 2016.....	80
9. Presupuesto y Ejecución por Categoría Presupuestal 2015 .....	84
10. Presupuesto y Ejecución por Categoría Presupuestal 2016 .....	87
11. Resumen de la ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2015 .....	91
12. Ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2015.....	93
13. Resumen de la ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2016 .....	99
14. Ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2016.....	101



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Clasificación de gastos.....	16
2. Fases del proceso presupuestario.....	18
3. Fases del proceso programación.....	19
4. Fases del proceso de aprobación.....	20
5. Proceso de ejecución de gasto. ....	21
6. Categorías presupuestal. ....	34
7. Presupuesto institucional de apertura y modificado de la unidad de Gestión Educativa Local de Puno por fuente de financiamiento.....	75
8. Ejecución del presupuesto de gastos por Fuente de Financiamiento periodo 2015, en nuevos soles. ....	76
9. Ejecución del presupuesto de gastos por Fuente de Financiamiento periodo 2016, en nuevos soles. ....	78
10. Cuadro comparativo de la gestión presupuestal gastos medidos por indicadores de gestión periodo 2015-2016. ....	79
11. Ejecución del presupuesto de gastos según genérica periodo 2015-2016. ....	81
12. Presupuesto y ejecución por categorías presupuestal 2015. ....	84
13. Presupuesto y ejecución por categorías presupuestal 2016. ....	88
14. Resumen de la ejecución financiera de la metas físicas programadas año fiscal 2015. ....	92
15. Resumen de la ejecución financiera de la metas físicas programadas año fiscal 2016. ....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia, La gestión por resultados, influye en la gestión financiera en la unidad de gestión educativa local de Puno. ....	122
2. Operacionalización de variables. ....	123

## RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el departamento de Puno, provincia de Puno y distrito de Puno, y realizada en la Unidad de Gestión Educativa Local – Puno, el cual consistió en determinar la eficacia de la gestión por resultados, donde se planteó como pregunta de investigación, ¿De qué manera la gestión por resultados, influye en la gestión financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno? y trazándose como objetivo, determinar la eficacia de la Gestión por Resultados, en la Gestión financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. Para lo cual se aplicó un método de investigación no experimental de tipo “ex post facto”, con un diseño de investigación descriptivo-explicativo, ya que describe como es y cómo se manifiesta el PpR y correlacional cuyo propósito es medir el grado de relación de la gestión presupuestal en base a la eficacia y eficiencia, para la recolección de datos se recurrió al análisis documental y la observación directa donde los datos han sido tabulados y presentados en cuadros estadísticos e interpretados. Donde se tiene que la gestión por resultados ayuda en la mejora del cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la UGEL de Puno, en los periodos 2015 y 2016, el cumplimiento de objetivos y metas físicas programadas a nivel de gastos alcanzo 99.6% y 99.78% respectivamente, estos porcentajes pertenecen a la escala de calificación de nivel de eficiencia Muy Bueno dentro del Rango de Calificación establecido por el MEF.

**Palabras clave:** Ejecución presupuestaria, evaluación, financiamiento, gasto, presupuesto, presupuesto institucional modificado.

## ABSTRACT

This research was performed in the Department of Puno, province of Puno and Puno, district and performed in the Local educational management unit - Puno, which consisted in determining the efficiency of management by results, where it was raised as a question of research, from how the results-based management, influence on the financial management of the Local educational management of Puno unit? and charting is objective, to determine the efficacy of management by results, in the financial management of the unit of Local educational management of Puno. To which is applied a method of non-experimental research of type "ex post facto", with a design research descriptivo-explicativo, since it describes how it is and how manifests the PpR and correlacional whose purpose is to measure the degree of relationship of the management budget based on effectiveness and efficiency, for data collection were used where data have been tabulated and presented in tables statistical and interpreted the documentary analysis and direct observation. Where you have to management by results helps in improving goals physical and financial products of the UGEL of Puno, budgetary programs during 2015 and 2016, the fulfilment of goals and physical scheduled at the level of expenses reached 99.6% and 99.78% respectively, these percentages belong to the rating scale level of efficiency very good within the range of qualification established by the MEF.

**Keywords:** Budget execution, budget, modified institutional budget, expenditure, financing, evaluation.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por resultados (GpR) es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. La GpR enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados. La GpR es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

La gestión por resultados tiene como uno de sus elementos el presupuesto por resultado que fue implementado para buscar una mejor ejecución del presupuesto que se designa a los sectores públicos, dando una mejor solución a las necesidades sociales, y mejorando las efectividades del gasto público.

Apoyados con las normas establecidas por el Perú en materia de presupuesto por resultado desde el 2007, en adelante estableciendo programas presupuestales que están enfocados en ser un instrumento que ayuda para el logro de un presupuesto por resultados en el sector público, situación que genera hacer una investigación con el objetivo de saber cómo se ejecutó el presupuesto por resultado en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Por todo ello, en la estructuración de la presente investigación se ha tomado en cuenta la descripción de la variable de estudio, en síntesis el trabajo en mención consta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I; enfoca el marco teórico, conceptual de la investigación y antecedentes de la investigación.

En el capítulo II; enfoca Identificación del problema, Enunciados del problema, Justificación, formulación de Objetivo general y específicos, formulación de Hipótesis general y específicas.

En el capítulo III; presenta la metodología de la investigación: enfoque de investigación, tipo de estudio y diseño de investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección, tomando en consideración los análisis documentales de los datos obtenido

del Ministerio de Economía y Finanzas, en el portal de transparencia.

El capítulo IV se presentan los resultados y discusiones de la investigación según los objetivos específicos, además se precisa el nivel de la gestión de los equipos de trabajo, se establece el nivel de eficacia en la toma de inventarios de activos fijos y se determina la influencia de la gestión de los equipos de trabajo en la eficacia de toma de inventarios de activos fijos mediante la contratación de las hipótesis.

Finalmente presenta las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco Teórico

##### 1.1.1. Origen de la gestión pública por resultados

En los años 70 los países desarrollados toman una serie de medidas con la finalidad de afrontar la crisis fiscal y remediar las “disfunciones” del Estado de Bienestar.

En la implementación de estas medidas se pueden distinguir dos momentos:

- a) La reducción del “tamaño del Estado” mediante la transferencia hacia el sector privado de algunas actividades que se encontraban en su poder;
- b) El cambio en el modo de organización y funcionamiento de las actividades que quedaron bajo su responsabilidad mediante la adopción de prácticas gerenciales provenientes del sector privado.

El primer momento se identifica con la gran ola de privatización que afrontaron la mayoría de países del mundo.

El segundo momento con el cambio radical del enfoque que orienta el quehacer del Administración Pública, es decir, con la aparición de la denominada Nueva gestión pública o nueva gerencia pública.

##### 1.1.2. Ideas fundamentales de la nueva gestión pública

Ante la falta de ingresos para sostener el gasto público la nueva preocupación de los teóricos de la administración pública de los países potencia se encontraba ya no en el control de la burocracia sino en la racionalización de los recursos limitados con los que contaban.

De esta forma, la NGP replantea el problema de la Administración Pública: mientras el modelo weberiano enfocaba la atención en los procedimientos, las jerarquías y las restricciones, la NGP buscaba cómo lograr resultados utilizando la menor cantidad de recursos.

Es así que, en contraposición de las premisas del modelo burocrático, la NGP desarrollo las propias, la cuales detallamos a continuación:

- Descentralización es la mejor forma de alcanzar la eficiencia es estableciendo unidades separadas de gestión.
- Tanto entre organismos del sector público como con el sector privado generan competencia y un clima propicio para la innovación y simplificación de los procedimientos administrativos.
- Adopción de prácticas del Sector Privado en el Sector Público.
- Gestión directa en otorgamiento de poderes discrecionales a los funcionarios para facilitar el desarrollo de las actividades.
- Determinación de objetivos cuantificables para el mecanismo por excelencia para evitar el despilfarro, práctica común del funcionario que actúa bajo el modelo weberiano.
- Control de las organizaciones.
- Bienestar del ciudadano.

### **1.1.3. ¿Qué es la gestión pública por resultados?**

Según García & García (2010) La gestión por resultados es una variante de la nueva gestión pública. La gestión por resultados fue diseñada por los organismos internacionales (BID, CLAD, BM) y es definida de la siguiente manera:

“La Gestión por resultados es un marco conceptual cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”

A partir de este concepto concluimos:

- c) Que según este enfoque “gestionar” significa crear valor público.



- d) Que en sentido estricto la Gestión por Resultados es un conjunto de herramientas que sirven a generar valor público.

#### 1.1.4. Elementos de la gestión pública por resultados.

Se encuentra compuesta por 5 pilares:

- i. **Planeamiento Estratégico:** Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

Se encuentra compuesto por 4 fases:

- i. Prospectiva;
- ii. Estratégica;
- iii. Institucional;
- iv. De Seguimiento.

Se articula con el presupuesto en la fase institucional.

- ii. **Presupuesto por Resultados:** Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar.

Esta herramienta se implementa por medio de Programas Presupuestarios, Incentivos e indicadores de desempeño.

- iii. **Gestión Financiera.** Es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación en la **concreción** de objetivos y las metas del Sector Público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos.
- iv. **Gestión de Programas y Proyectos:** Es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos

en el plan de gobierno. Así, el objetivo de mejorar la calidad de vida de los niños se logra mediante la entrega de servicios de salud, la provisión de una educación adecuada y el acceso a mecanismos jurídicos que protejan sus derechos cuando sean vulnerados. Sin atención hospitalaria, servicios educativos, administración de justicia o seguridad ciudadana, la sociedad no podría funcionar.

- v. **Monitoreo y Evaluación:** El monitoreo es la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo de INDICACIONES sobre el avance y el logro de los objetivos, así como la utilización de fondos asignados.

### **1.1.5. La gestión pública por resultados en el Perú.**

La reforma del estado de nuestro país sigue el modelo de Gestión por Resultados. Tiene sus antecedentes en gobierno de Fujimori, no obstante, inicia oficialmente en el año 2001 con la Ley Marco de Modernización del Estado y avanza progresivamente hasta nuestros días.

Uno de los hitos más importantes de este proceso es la emisión del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013) que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMGP). En este documento se busca dar orden al proceso de reforma, se reafirma la orientación de la misma y se determinan los componentes del modelo a implementar, con la peculiaridad de que se integra el enfoque de Gestión por Procesos.

De esta forma, la PNMGP indica que la modernización de la Gestión Pública se encuentra compuesta por 5 Pilares básicos y 3 herramientas transversales.

#### **Los pilares básicos son:**

- i. Planeamiento estratégico.
- ii. Presupuesto por resultados.
- iii. Gestión por procesos.
- iv. Servicio civil meritocrático.
- v. Monitoreo y evaluación.

Los pilares transversales:

- i. Gobierno Abierto.
- ii. Gobierno Electrónico.
- iii. Articulación Institucional.

Por alguna razón, la PNMGP no incluyó los ejes referidos a la Gestión Financiera y Gestión de Programas y Proyectos.

#### **1.1.6. Sistema Nacional de Presupuesto.**

El sistema nacional de presupuesto, es uno de los sistemas administrativos integrantes de la Administración Financiera del Sector Público. Comprende de un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

El sistema nacional de presupuesto se rige por la Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

Según Ley N° 28112 (2003) Ley Marco de la Administración Financiera del sector público, el Art. 11, define Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

#### **1.1.7. Principios regulatorios del Sistema Nacional de Presupuesto.**

Los principios que regulan el funcionamiento del Sistema Nacional de Presupuesto son los siguientes:

- i. **Equilibrio presupuestario:** Es la correspondencia entre los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto. Está prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

- ii. **Universalidad y unidad:** Todos los ingresos y gastos del Sector Público se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público.
- iii. **Información y especificidad:** El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.
- iv. **Exclusividad presupuestal:** La Ley de Presupuesto del Sector Público contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal.
- v. **Anualidad:** El Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. En ese periodo se afectan todos los ingresos percibidos y todos los gastos generados con cargo al presupuesto autorizado en la Ley Anual de Presupuesto del año fiscal correspondiente.
- vi. **Equilibrio macrofiscal:** Los presupuestos de las entidades preservan la estabilidad conforme al marco de equilibrio macrofiscal.
- vii. **Especialidad cuantitativa:** Todo gasto público debe estar cuantificado en el presupuesto autorizado a la entidad. Toda medida que implique gasto público debe cuantificarse mostrando su efecto en el presupuesto autorizado a la entidad y cuyo financiamiento debe sujetarse estrictamente a dicho presupuesto
- viii. **Especialidad cualitativa:** Los presupuestos aprobados a las entidades se destinan exclusivamente a la finalidad para la que fueron autorizados.
- ix. **De no afectación pre determinada:** Los fondos públicos de cada una de las entidades se destinan a financiar el conjunto de gastos públicos previstos en el Presupuesto del Sector Público.
- x. **Integridad:** Los ingresos y los gastos se registran en los presupuestos por su importe íntegro, salvo las devoluciones de ingresos que se declaren in debidos por la autoridad competente.
- xi. **Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos:** Las políticas de gasto público deben establecerse en concordancia con la situación

económica y la estabilidad macrofiscal, y su ejecución debe estar orientada a lograr resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

- xii. **Centralización Normativa y descentralización operativa:** El Sistema Nacional del Presupuesto se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo. Corresponde a las entidades el desarrollo del proceso presupuestario.
- xiii. **Transparencia presupuestal:** El proceso de asignación y ejecución de los fondos públicos sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal, brindando o difundiendo la información pertinente, conforme la normatividad vigente.
- xiv. **Principio de Programación Multianual:** El proceso presupuestario se orienta por el logro de resultados a favor de la población, en una perspectiva multianual, y según las prioridades establecidas en los Planes Estratégicos Nacionales, Sectoriales, Institucionales y en los Planes de desarrollo Concertado.
- xv. **Principio de legalidad:** Las autoridades administrativas deben cumplir sus funciones de acuerdo a la Constitución, la Ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.
- xvi. **Presunción de veracidad:** Se presume que los documentos y declaraciones presentados responden a la verdad.

#### 1.1.8. Presupuesto público

Según Ley N° 28411 (2005) Ley general del sistema nacional de presupuesto el Art. 8.1, define al presupuesto como constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficacia y eficiencia por parte de las entidades. 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.

El presupuesto público es un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto.

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.

El presupuesto es un medio para prever y decidir los gastos que se van a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que una Entidad exige. Este carácter práctico del presupuesto implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. El presupuesto es el documento de mayor importancia para las administraciones públicas.

Según Ley N° 28411 (2005) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto el Art. 9, señala que el contenido del Presupuesto comprende lo siguiente:

- i. Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.
- ii. Las metas de resultados a alcanzar y las metas de productos a lograrse por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

Según Burbano (2005) El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograr los objetivos.

Según Fagilde (2009) Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con

el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Según Paredes (2006) El presupuesto público es uno de los principales instrumentos del plan operativo anual (POAN), 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 de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

Según Sablich (2012) El presupuesto público “es el instrumento de programación económica y financiera que asigna recursos de acuerdo a las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstas en el marco del planeamiento estratégico de las entidades del sector público y de la disponibilidad de ingresos”. El presupuesto público, instrumento de gestión del estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las entidades públicas.

Según Marcel, M., Guzmán M., & Sanginés, M (2014) El presupuesto es para el Estado lo que el mercado es para la economía privada, pero mientras que a este último solo se le exige eficiencia ex post como resultado de la interacción de miles de agentes económicos diversos, al presupuesto se le exige racionalidad ex ante en función de las prioridades económicas y sociales del país. Donde el mercado es descentralizado, el presupuesto también lo es.

Según Del Río Gonzales et al., (2009) El presupuesto es: la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.

Según Cárdenas (2008) Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos. Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las

operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

Según Zevallos (2014) El Sistema Nacional de Presupuesto, es uno de los sistemas administrativos integrantes de la Administración Financiera del Sector Público. Comprende un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

Según Álvarez (2010) así mismo indica que el presupuesto por resultados tiene como propósito, fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto al bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos.

Según Rivadeneira (2014) El presupuesto constituye un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una empresa para un período determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Mostajo (2002) El presupuesto público es la herramienta más importante que tiene el gobierno para obtener buenos resultados de sus intervenciones en términos calidad, costo, eficiencia, efectividad, equidad y oportunidad. En el Perú, los problemas del presupuesto público del gobierno central son de gran magnitud e importancia lo que se explica por la debilidad de sus instituciones presupuestarias en términos del significativo distanciamiento que existe entre la formulación, diseño e implementación de políticas y los resultados que se obtienen de ellas.

El presupuesto constituye una previsión de gastos e ingresos a gestionar durante un período de tiempo determinado, al que se denomina ejercicio presupuestario. Recoge un conjunto ordenado de decisiones financieras, sobre la asignación de los gastos para el cumplimiento de diversos fines y los ingresos con que financiar los, dando respuesta a una serie de cuestiones.

Además, la Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112, (2003) en su Art 14 precisa que el Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es



aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

### 1.1.9. Los fondos públicos

Según Ley N° 28411 (2005) que es la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto el Art. 10, señala que la finalidad de los fondos públicos se orienta a la atención de los gastos que genere el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidades competentes con sujeción a las normas de la materia. Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país.

Según Ley N° 28411 (2005) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto el Art. 11, señala que los fondos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Económica y por Fuente de Financiamiento que son aprobadas, según su naturaleza, mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público:

- i. **Clasificación Económica:** Agrupa los fondos públicos divididos en genérica del ingreso, subgenérica del ingreso y específica del ingreso.

Se clasifican en:

- a) **Ingresos Corrientes.-** Agrupa los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros ingresos corrientes.
- b) **Ingresos de Capital.-** Agrupa los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, etc.), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en Empresas y otros ingresos de capital.
- c) **Transferencias.-** Agrupan los recursos sin contraprestación y no reembolsables provenientes de entidades, de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no domiciliadas en el país, así como de otros gobiernos.
- d) **Financiamiento.-** Agrupa los recursos provenientes de operaciones oficiales de crédito interno y externo, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

### 1.1.10. Clasificación por Fuentes de Financiamiento

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.

Los recursos que financian el presupuesto del sector público se estiman por fuentes de financiamiento. Estas fuentes pueden ser:

#### i. Recursos Ordinarios

Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos.

#### ii. Recursos Directamente Recaudados

Comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros; así como aquel los ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

#### iii. Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito

Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el estado con instituciones, organismos internacionales y gobiernos extranjeros, así como las asignaciones de líneas de crédito. Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales. Es decir son recursos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado.

**iv. Donaciones y Transferencias**

Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

**v. Recursos determinados**

Contribución a Fondos, considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente, así como los aportes obligatorios realizados por los empleadores al régimen de prestaciones de salud del Seguro Social de Salud. Se incluyen las transferencias de fondos del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales así como aquellos que por disposición legal constituyen fondos para Reservas Previsionales.

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

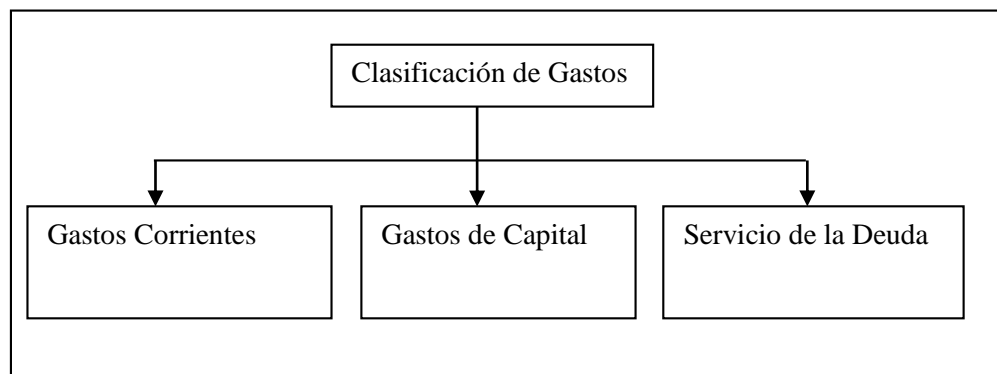
Comprende canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, que son los ingresos que deben recibir los pliegos presupuestarios, por la explotación económica de recursos naturales que extraen en su territorio, también comprende los Impuestos Municipales a favor de los Gobiernos Locales que son impuesto prediales, patrimonio vehicular, impuesto a los juegos, entre otros.

**1.1.11. Los gastos públicos**

Según Ley N° 28411 (2005) que es la ley general del sistema nacional de presupuesto el Art. 12, señala que los Gastos Públicos son 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 presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de

los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

Clasificación de Gastos. Son los siguientes:



*Figura 1.* Clasificación de gastos.

Fuente: Presupuesto Publico 2010.

**Gasto Corriente:** Son los gastos destinados al mantenimiento operativo de las acciones, actividades y servicios públicos que presta el Estado.

**Gasto de Capital:** Son los gastos destinados al aumento de la infraestructura productiva de servicios públicos o al incremento inmediato del patrimonio del Estado. Las inversiones se ejecutan en función a los planes de desarrollo y programas de inversión debidamente concertadas sujetándose a las normas técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública. Se financian con las transferencias recibidas ingresos de capital (FCM, Aduanas, RO, ingresos de capital) y ocasionalmente con ingresos propios cuando existan excedentes después de financiar los gastos operativos.

**Servicio de la Deuda:** Son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones de pago por préstamos internos y/o externos obtenidos. Comprende el pago de capital y amortización de intereses de acuerdo al calendario establecido en el contrato de préstamo.

#### 1.1.12. Estructura de los Gastos Públicos.

Según Ley N° 28411 (2005) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto el Art. 13, señala que los gastos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Institucional, Económica, Funcional Programática y Geográfica, las mismas que

son aprobadas mediante Resolución Directoral de la Dirección General de Presupuesto Público:

#### **1.1.13. Proceso Presupuestario**

Proceso presupuestario, es el conjunto de fases sucesivas, ordenadas y consecutivas que tienen por finalidad programar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades inherentes al flujo estimado de ingresos y gastos en sus dimensiones físico financiera y administrativas durante un periodo presupuestal que usualmente es de un año y se realiza a través del ciclo presupuestal de programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación.

En realidad las fases de programación, formulación y aprobación se encuentran referidas a la etapa primera de elaboración del presupuesto municipal. Las fases de ejecución y control son complementarias y se dan paralelamente en el tiempo.

#### **1.1.14. Fases del proceso presupuestario**

Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411 (2005) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Art. 14). El proceso presupuestario comprende cinco fases que son las siguientes:

Fase 1: Programación.

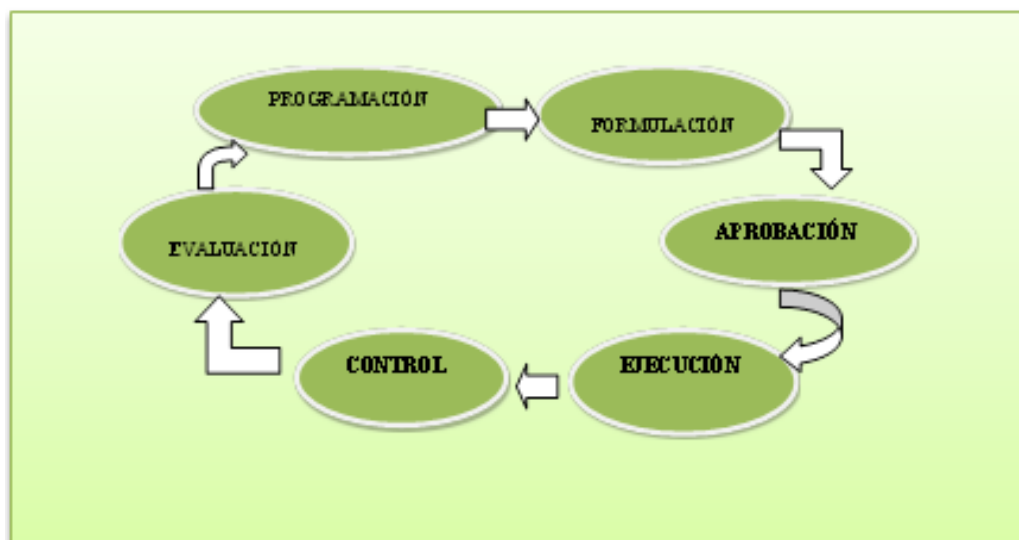
Fase 2: Formulación.

Fase 3: Aprobación.

Fase 4: Ejecución.

Fase 5: Evaluación.

El proceso presupuestario comprende las siguientes fases:



*Figura 2.* Fases del proceso presupuestario.  
Fuente: Presupuesto Público 2016.

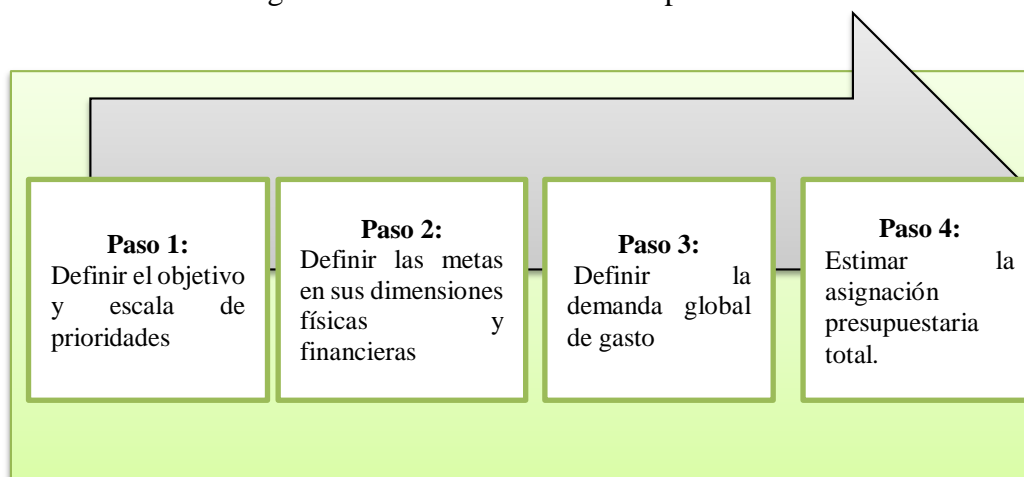
### **i. Fase de Programación.**

Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas, a través de sus áreas técnicas operativas determinan sus ingresos y gastos en función a sus objetivos institucionales y metas a lograr, tomando en consideración 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 regulan.

La programación presupuestaria es la etapa inicial del Proceso Presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados. Dentro de dicha etapa, realiza las acciones siguientes:

- Revisar la Escala de Prioridades de la entidad.
- Determinar la Demanda Global de Gasto, considerando la cuantificación de las metas, programas y proyectos para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad.
- Estimar los fondos públicos que se encontrarán disponibles para el financiamiento del presupuesto anual y, así, determinar el monto de la Asignación Presupuestaria a la entidad.
- Determinar el financiamiento de la Demanda Global de Gasto, en función a la Asignación Presupuestaria Total.

El Proceso de Programación se realiza en cuatro pasos:



*Figura 3. Fases del Proceso Programación.*

Fuente: Presupuesto Público 2016.

## ii. Fase de Formulación.

Fase de proceso presupuestario en la cual las entidades públicas, de ser necesario, ajustan en función a la asignación presupuestaria total, la información registrada del primer año de la programación multianual, correspondiente a la estructura programática y la estructura funcional, las metas presupuestarias, los clasificadores de ingresos y gastos y las fuentes de financiamiento.

En esta fase se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento. En la formulación presupuestaria los pliegos deben:

- Determinar la Estructura Funcional y la Estructura Programática del presupuesto de la entidad para las categorías presupuestarias Acciones Centrales y las Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos - APNOP. En el caso de los Programas Presupuestales, se utiliza la estructura funcional y la estructura programática establecida en el diseño de dichos programas.
- Vincular los proyectos a las categorías presupuestarias: Programas Presupuestales, Acciones Centrales y Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos - APNOP.

- Registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión y/u obra en el Sistema de Integrado de Administración Financiera – SIAF.

**iii. Etapa de Aprobación:**

El presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. La aprobación presupuestaria presenta cinco pasos:

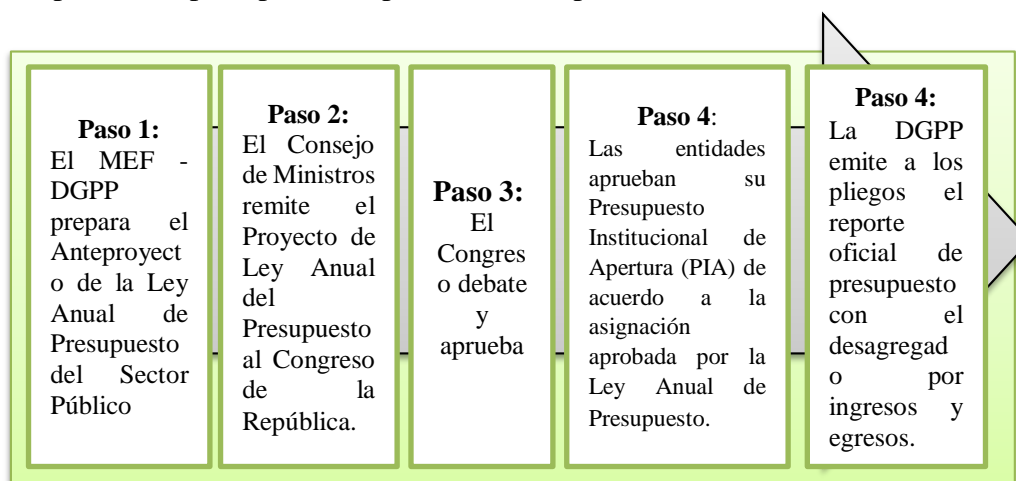


Figura 4. Fases del proceso de Aprobación.

Fuente: Presupuesto Público 2016.

**iv. Etapa de Ejecución:**

En esta etapa se atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la Programación de Compromisos Anual (PCA).

La Ejecución Presupuestaria está sujeta al presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley N° 28411. Se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal.

La PCA es un instrumento de programación del gasto público que permite la comparación permanente entre la programación presupuestaria y el marco macroeconómico multianual, las reglas fiscales y la capacidad de financiamiento para el año en curso. La finalidad de la PCA es mantener la disciplina, prudencia y responsabilidad fiscal. Se determina por la Dirección General del Presupuesto Público del MEF al inicio del año fiscal y se revisa y actualiza periódicamente.



Son principios de la PCA:

- Eficiencia y efectividad en el gasto público
- Predictibilidad del gasto público
- Presupuesto dinámico
- Perfeccionamiento continuo
- Prudencia y Responsabilidad Fiscal.

La ejecución del gasto público tiene tres pasos:



Figura 5. Proceso de ejecución de gasto.

Fuente: Presupuesto Público 2016.

**Compromiso:** Es la afectación preventiva del presupuesto de la entidad por actos o disposiciones administrativas.

Es el acto de administración mediante el cual el funcionario facultado a contratar y comprometer el presupuesto a nombre de la entidad acuerda, luego del cumplimiento de los tramites 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, la PCA y las modificaciones presupuestarias realizadas.

**Devengado:** Es la ejecución definitiva de la asignación presupuestaria por el reconocimiento de una obligación de pago. Es el acto de administración mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documentaria 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, con cargo a la correspondiente cadena de gasto. Esta etapa del

gasto se sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.

Según Andía (2013) precisa que el devengado: Es la acción mediante el cual se identifica un contrato de pago, surgida de un gasto aprobado y comprometido, que genera previa acreditación documental ante el órgano competente de la inicialización de la prestación o el derecho del acreedor. Formalización del gasto devengado.

Pago: Es la extinción de la obligación mediante la cancelación de la misma. Es el acto de administración mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente.

#### **v. Etapa de Evaluación:**

Según la Ley N° 28411 (2005) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto decreto Supremo N° 304-2012-EF Artículo 46 en la fase de Evaluación Presupuestaria, en adelante Evaluación, se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público, 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.

Así mismo según la Ley N° 28411 (2005) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto decreto Supremo N° 304-2012-EF Artículo 47 la Evaluación a cargo de las Entidades, deben determinar los resultados de la gestión presupuestaria, sobre la base del análisis y medición de la ejecución de ingresos, gastos y metas así como de las variaciones observadas señalando sus causas, en relación con los programas, proyectos y actividades aprobados en el Presupuesto.

La Evaluación se realiza en periodos semestrales, sobre los siguientes aspectos:

- El logro de los Objetivos Institucionales a través del cumplimiento de las Metas Presupuestarias previstas.
- La ejecución de los Ingresos, Gastos y Metas Presupuestarias.
- Avances financieros y de metas físicas.

Las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público.

- Hay tres tipos de evaluaciones, cuyo detalle se encuentra a continuación:
- Evaluación a cargo de las entidades
- Evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP-MEF
- Evaluación Global de la Gestión Presupuestaria.

#### a) Tipos de evaluaciones

- **Evaluación a cargo de las entidades:**

Da cuenta de los resultados de la gestión sobre la base del análisis y medición de ingresos, gastos y metas, así como de observadas señalando sus causas, en programas, proyectos y actividades aprobados Presupuesto del Sector Público. Se efectúa semestralmente.

- **Evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP MEF:**

Consiste en la medición de los resultados obtenidos y el análisis agregado de observados respecto de los créditos aprobados en la Ley Anual de Presupuesto.

Se efectúa dentro de los 30 días calendario vencimiento de cada trimestre, con evaluación del cuarto trimestre que se realiza 30 días siguientes de culminada regularización.

Los cuales se realizan en forma obligatoria.

- **Evaluación Global de la Gestión Presupuestaria:**

Consiste en la revisión y verificación obtenidas durante la gestión presupuestaria, de los indicadores de desempeño y reportes las Entidades. Se efectúa anualmente y está a cargo de la DGPP.

- **Fines de la Evaluación Presupuestaria**

La Evaluación Institucional correspondiente al Ejercicio Presupuestario 2017 persigue los siguientes fines:

- Determinar a través de las actividades y/o proyectos de la entidad, la importancia que tiene la ejecución de las metas presupuestarias en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia en el logro de la misión de la entidad.
- Determinar sobre la base del análisis y medición de la ejecución de ingresos, gastos y metas, así como de las modificaciones presupuestarias a nivel de actividad y proyecto, los resultados de la gestión presupuestaria.
- Formular sugerencias para la adopción de medidas correctivas a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional en los sucesivos procesos presupuestarios.
- Evaluar si la eficacia en el logro de las metas impacta en los resultados de los principales indicadores programados para el presente año.

- **Registro de la información de la Evaluación Semestral y Anual**

La Evaluación Presupuestaria Semestral y Anual se realiza en el “Aplicativo Informático web para la Evaluación al Primer Semestre y Anual de los Presupuestos Institucionales del Ejercicio Presupuestario 2015-2016”, en que se registra o actualiza los resultados específicos y estratégicos, los resultados de la gestión presupuestaria, así como el cálculo del indicador de gestión, como se detalla a continuación.

- a) Para la determinación del nivel de cumplimiento se calcula un ratio que considera el logro de las metas vinculadas a las actividades y/o

proyectos que la Entidad ha ejecutado al Primer Semestre y Anual 2015-2016. El ratio se calcula de la siguiente manera:

Tabla 1  
*Niveles de cumplimiento (Ejecución Física)*

Actividades/Proyectos y Nivel de cumplimiento (Ejecución Física)	(ejecutado/programado) %
Meta 1	100
Meta 2	80
Meta 3	30
Avance porcentual de las metas contenidas en la Actividad/Proyectos ejecutados	70

Fuente: Directiva N° 005 -2012-EF/50.01 Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el Año Fiscal 2015-2016.

b) El indicador de gestión muestra el grado de avance físico de las acciones realizadas por la Entidad respecto de la misión institucional, el cual, tomado como medida de la gestión institucional, es calificado según el rango que se detalla a continuación:

Tabla 2  
Rango de Calificación

Rango	Calificación
1.00 – 0.95	Muy bueno
0.94 – 0.90	Bueno
0.89 – 0.85	Regular
0.84 – 0.00	deficiente

Fuente: Directiva N° 005 -2012-EF/50.01

#### • Indicadores de eficacia de egresos

En la determinación del avance de la ejecución presupuestaria de los egresos, se relacionan los compromisos ejecutados durante el año fiscal 2015 y 2016, respecto del monto de los egresos previstos en el presupuesto institucional modificado (PIM), aplicados a nivel de pliego, fuente de financiamiento, actividad y proyecto y grupo genérico de gasto, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$IEG (PIA) = \frac{\text{Monto Ejecutado de Egresos (A Nivel de grupo generico de Gasto)}}{\text{Monto del presupuesto institucional de apertura (A nivel de grupo generico)}}$$

$$IEG (PIM) = \frac{\text{Monto Ejecutado de Egresos (A nivel de grupo generico de Gasto)}}{\text{Monto del presupuesto institucional modificado (A nivel de grupo generico)}}$$

- **Indicadores de eficacia de metas presupuestarias**

En la determinación del cumplimiento de las metas presupuestarias, se relacionan las metas presupuestarias obtenidas con las metas presupuestarias de apertura y modificadas, a nivel de actividad y proyecto, según corresponda, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$IEM (PIA) = \frac{\text{Cantidad de la Meta Obtenida X1}}{\text{Cantidad de Meta presupuestaria de Modificada X1}}$$

$$IEM (PIM) = \frac{\text{Cantidad de la Meta Obtenida X1}}{\text{Cantidad de Meta presupuestaria de Modificada X1}}$$

La interpretación de los resultados será: en el caso que el resultado sea o mayor igual a uno (1), se definirá que corresponde a una meta presupuestaria cumplida o satisfecha; si el resultado es menor a uno (1), se trata de una meta presupuestaria ejecutada sin cumplir los objetivos por lo que se debe explicar las razones que motivaron tal resultado.

#### 1.1.15. Presupuesto por Resultados en el Perú

En el Perú, se incorporó en la Ley de Presupuesto fiscal para el año 2007, en el Capítulo IV que estableció la Implementación del Presupuesto por Resultados (PpR), la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados, promoviendo en su etapa de incorporación, instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación.

Se priorizará a favor de la infancia, la implementación de la Mejora de Calidad de Gasto y la Gestión por Resultados, para las siguientes actividades:

- a) Registro de nacimientos y de identidad.
- b) Atención de la mujer gestante.
- c) Atención del niño menor de cinco años.
- d) Atención de enfermedades diarreicas agudas y enfermedades respiratorias agudas.
- e) Atención de neonato menor de veintinueve días.
- f) Control de asistencia de profesores y alumnos.
- g) Atención educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- h) Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- i) Supervisión, Monitoreo, Asesoría Pedagógica y Capacitación a Docentes.
- j) Atención a infraestructura escolar en condiciones de riesgo.
- k) Abastecimiento de agua segura y vigilancia y control de la calidad de agua para consumo.

#### **1.1.16. Definición Presupuesto por Resultados:**

Según la Ley N° 28411 (2005) en su artículo 79.1° establece que Presupuesto por Resultados (PpR), es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas.

Además en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público – Ley N° 28411 en su artículo 79.2° establece que el Presupuesto por Resultados (PpR) se implementa progresivamente a través de los programas presupuestales, las acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las evaluaciones y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, en colaboración con las demás entidades del Estado.

Según Robinson & Last (2009) lo define “la presupuestación por resultados tiene por objeto mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público estableciendo un

vínculo entre el financiamiento de las entidades del sector público, y su desempeño, utilizando sistemáticamente la información sobre resultados”

Según Chávez (2016) manifiesta que el Presupuesto por Resultados tiene una visión integrada de la planificación y del presupuesto. Cuando mencionamos planificación, indicamos qué es lo que queremos alcanzar en términos de resultados y el concepto presupuesto, indicamos en qué vamos a gastar para alcanzar lo que queremos.

Según Berner (2008) sostiene que la implementación de presupuesto por resultados en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), es parte de un proceso de reforma más amplio denominado la nueva gerencia pública. El presupuesto por Resultados es el mecanismo por el cual el gasto público se orienta a atender las necesidades básicas de la población, logrando mejorar los niveles de vida de los ciudadanos.

Según Mayor (2009) define al (PpR) como una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, es una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del Estado.

Según los autores Bonnefoy & Armijo (2005) lo define como un conjunto de metodologías, procesos de trabajo e instrumentos que permiten incorporar de manera sistemática, explícita y transparente la información sobre desempeño, pasado, presente y futuro en cada uno de los procesos de toma de decisiones en cada nivel de las organizaciones públicas durante cada fase del proceso presupuestario.

Según García & García (2010) la presupuestación por resultados es el proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.



Según Grupo Propuesta Ciudadana (2007) El presupuesto público es la programación económica y financiera que permite al Estado y a sus instituciones realizar una estimación anticipada de los ingresos y gastos para facilitar el logro de los objetivos y metas trazados en sus respectivos planes operativos. Por lo tanto, es uno de los principales instrumentos para organizar y orientar la gestión de corto plazo (un año).

Según Álvarez (2010) indica que el presupuesto por resultados tiene como propósito, fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto al bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos.

Según Olivas & Pisconte (2009) el Presupuesto por Resultados, en su guía informativa Acercándonos al Presupuesto por Resultados define a PpR, es un nuevo enfoque para elaborar el Presupuesto Público, en el que los recursos públicos se programan, asignan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios específicos positivos que se quieren alcanzar en el bienestar ciudadano.

Según Olivas & Pisconte (2009) el Presupuesto por Resultados, en su guía informativa Acercándonos al Presupuesto por Resultados, precisa que tiene los siguientes objetivos:

- i. Estructurar el presupuesto en función a estrategias probadas para la mejora del bienestar de la población, y expresarlo en términos de resultados.
- ii. Propiciar una cultura de decisiones de política y de gestión pública, basadas en evidencias. Es decir, que las decisiones sobre acciones a seguir, estén sustentadas en información que demuestre que tendrán un efecto efectivo en mejoras del bienestar social.
- iii. Priorizar el diseño de intervenciones asociadas a un grupo de resultados claves, que propicien un mayor impacto de la acción pública.
- iv. Un cambio importante en la lógica y la orientación al elaborar los presupuestos, ya que este enfoque permite centrar en los ciudadanos

todos los bienes y servicios que brinda el Estado a nivel regional o local, independientemente de lo que haga cada entidad.

Según Olivas & Pisconte (2009) el Presupuesto por Resultados en su guía informativa Acercándonos al Presupuesto por Resultados define a Presupuesto por Resultados, es un nuevo enfoque para elaborar el Presupuesto Público, en el que los recursos públicos se programan, asignan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios específicos positivos que se quieren alcanzar en el bienestar ciudadano. Por ello se propuso determinar la eficacia de la Gestión por Resultados, en la Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, planteando como hipótesis de análisis significativo entre los variables de estudio. La gestión por resultados es una variante de la nueva gestión pública. La gestión por resultados fue diseñada por los organismos internacionales (BID, CLAD, BM). La gestión por resultados (GpR) nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de gestión para resultados en el desarrollo (BID).

#### **1.1.17. Orientaciones del Presupuesto por Resultado**

**Orientado a resultados**, las intervenciones del Estado deben estar alineadas con resultados vinculados a los objetivos nacionales del Plan Estratégico Nacional, que a su vez dan respuesta a prioridades de políticas públicas y éstas a la misión y visión de desarrollo del país.

**Orientado al ciudadano**, su finalidad es el bienestar del ciudadano y no la eficiencia o efectividad de las instituciones.

**Claridad de roles en el Estado**, Se sustenta en una división clara y coherente de los roles de los niveles de gobierno y sus respectivas instancias para la prestación de los bienes y servicios públicos.

**Relación causal de la prestación**. Define y establece una relación de causalidad entre los productos (bienes y servicios) entregados y los resultados esperados, sobre la base de evidencia disponible.

**Visión de Proceso.** Presenta un ciclo continuo e integrado de la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.

#### **1.1.18. Instrumentos del Presupuesto por Resultados**

Instrumentos del Presupuesto por Resultados son los siguientes:

- Programas presupuestales.
- El seguimiento de productos y resultados a través de indicadores de desempeño.
- Evaluaciones independientes.
- Incentivos a la gestión

Beneficios del Presupuesto por Resultados:

- Vincula los resultados con la mejora de la calidad de vida de la población.
- Da mayor flexibilidad en el uso de recursos al cambiar el ámbito de seguimiento del gasto, de insumos a productos y resultados.
- Permite definir los cursos de acción y estrategias para proveer los productos, independientemente de las instituciones que finalmente los proveen.
- Permite retroalimentar los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorar la gestión administrativa de las entidades.
- Vincula un mayor financiamiento (“incentivos”) al cumplimiento de metas.

#### **1.1.19. Los Programas Presupuestales**

En concordancia con lo señalado por el numeral 79.3 del artículo 79° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, se entiende por los Programas Presupuestales, como la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública. Se concluye que los programas presupuestales componen el

instrumento más importante de la reforma, su implementación es clave para lograr un presupuesto por resultados y para incidir en una gestión por resultados en la administración pública.

#### **1.1.20. Las Acciones de Seguimiento**

Proceso continuo de recolección y análisis de información de desempeño sobre en qué medida una intervención pública está logrando sus objetivos y cómo se está ejecutando.

- Verificar el logro de metas de resultados a favor de la población beneficiaria y la ejecución de los bienes y servicios previstos en las intervenciones públicas.
- Verificar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Identificar a tiempo los problemas de ejecución que dificulten los logros de los objetivos de una intervención pública.
- Mejorar la transparencia frente a los agentes internos y externos.

Principales actividades del seguimiento en el marco del presupuesto por resultados (PPR). Como parte del seguimiento del PPR la dirección general de presupuesto público realiza las siguientes actividades:

- a. Seguimiento de la Ejecución Financiera y Física.
- b. Seguimiento de indicadores de desempeño.

#### **1.1.21. Las evaluaciones independientes**

La evaluación consiste en el análisis sistemático y objetivo de una intervención pública, proyecto, programa o política en curso o concluida; con el objetivo de proporcionar información confiable y útil en el proceso de toma de decisiones de gestión y presupuestales. La evaluación utiliza herramientas técnicas que analizan el diseño, gestión, resultados y/o impactos del objeto evaluado. En el marco del PpR, las evaluaciones son independientes, es decir, realizadas por personas naturales o jurídicas diferentes de las que diseñan y/o ejecutan las acciones que son objeto de evaluación.

Rol de las evaluaciones independientes. Las evaluaciones independientes cumplen, entre otros, tres roles fundamentales:

- **Generan aprendizajes.** El análisis, las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones permiten aprender sobre la consistencia en el diseño y los avances en la implementación de las intervenciones públicas, así como del grado de desempeño observado y sus causas; lo cual a su vez permite identificar acciones de mejora en la gestión.
- **Alimentan las decisiones de asignación de los recursos públicos.** las evaluaciones permiten sustentar decisiones en materia presupuestal, en tanto contienen información que identifica en qué intervenciones es más probable obtener o no resultados.
- **Fomentan la transparencia.** Por ser públicas, las evaluaciones independientes permiten que la ciudadanía cuente con información de sólida calidad técnica sobre el uso de los recursos públicos y las entidades que los ejecutan.

#### 1.1.22. Los Incentivos a la Gestión

Para este instrumento del Presupuesto por Resultado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mantiene convenios de apoyo presupuestario, y los principales son los siguientes: Fondo de Estímulo al desempeño y Logro de Resultados Sociales- FED. El convenio de apoyo presupuestal es un acuerdo de carácter técnico suscrito entre las entidades públicas y la Dirección General de Presupuesto Público – MEF.

- a) **Categorías presupuestarias:** Es el primer nivel del clasificador programático. Las categorías presupuestarias son programas presupuestales (en adelante PP), acciones centrales, y asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOP). Las citadas categorías presupuestarias y su estructura programática se muestran en el siguiente gráfico.

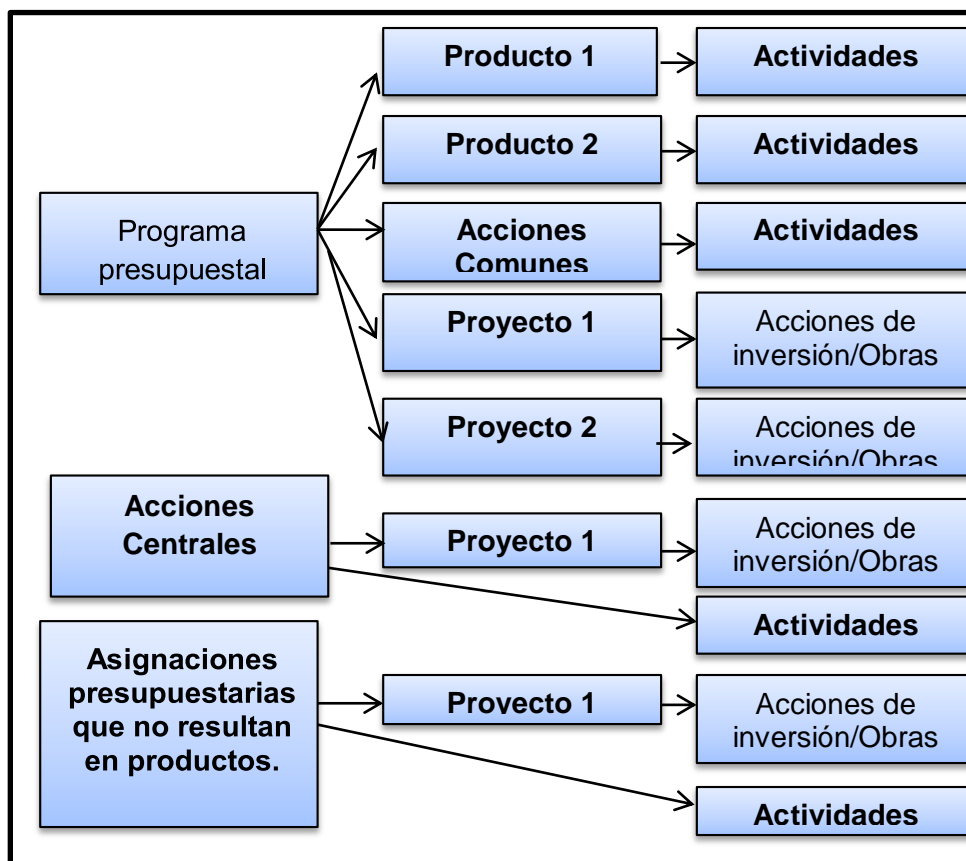


Figura 6. Categorías Presupuestal.

Fuente: Ministerio de Economía Finanzas –Perú. Directiva N° 001-2015-EF/50.01

- b) **Programas Presupuestales (PP):** En concordancia con lo señalado por el numeral 79.3 del artículo 79° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, se entiende por Programa Presupuestal a la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultado, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Especifico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública.

En ese sentido se concluye que los Programas Presupuestales componen el instrumento más importante de la reforma, su implementación es clave para lograr un presupuesto por resultados y para incidir en una gestión por resultados en la administración pública.

- c) **Acciones Centrales:** Comprende las actividades orientadas a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieras de la entidad, que contribuyen de manera transversal e indivisible al logro de los resultados de los PP (a los que se encuentre articuladas la entidad) y de otras actividades de la entidad que no conforman el PP. Esta categoría podrá incluir proyectos no vinculados a los resultados de un PP.
- d) **Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Productos (APNOP):** Las actividades para la atención de una finalidad específica de la entidad, que no resulta en la entrega de un producto a una población determinada. En el marco de la progresividad de la implementación de los PP, esta categoría también podrá incluir proyectos e intervenciones sobre la población que aún no ha ya sido identificada como parte de un PP.

### 1.1.23. Elemento que comprenden de un Programa Presupuestal

Según el artículo 4° de la Directiva N° 001-2015-EF/50.01, Ministerio Economía Finanzas (2015) precisa que los elementos que contiene el Programa Presupuestal son los siguientes:

**Producto.-** Es el Conjunto articulado de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previsto.

**Acciones Comunes.-** Son los gastos administrativos de carácter exclusivo de los PP, los que además no pueden ser identificados en los productos de los PP, ni pueden ser atribuidos enteramente a uno de ellos.

**Proyecto.-** En concordancia con lo establecido en el artículo 2 del Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, aprobado por el decreto Supremo N° 102-2007-EF, Constituye una intervención limitada en el tiempo, de la cual resulta un producto final, que concurre a la expansión de la acción del gobierno. Representa la creación, ampliación, mejora, modernización y/o recuperación de la capacidad de producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad pública.

**Actividad.**- Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes), que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión de productos. La actividad debe ser relevante y presupuestable.

**Indicador.**-Es un enunciado que define una medida sobre el nivel de logro en el resultado, los productos y/o actividades. Existen dos tipos de indicadores:

1. **Indicador de producción física.**- Es la medida sobre cantidades de bienes y servicios provistos (productos, proyectos y/o actividades), en términos de una unidad de medida establecida.
2. **Indicador de desempeño.**- Es la medida sobre el logro de resultados, la entrega de productos o la satisfacción de los atributos del producto en las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y/o economía, en términos de una unidad de medida establecida.

**Meta.**- Es el valor numérico proyectado de los indicadores. Existen dos tipos de metas: i) meta física, y ii) meta del indicador de desempeño.

i. **Meta física:** Es el valor numérico proyectado del indicador de producción física (para productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obra). La meta física tiene dos dimensiones:

1. **Dimensión física.**- Es el valor numérico proyectado del indicador de producción física (para productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obra). La dimensión física tiene hasta tres elementos:
  - a. **Unidad de medida:** La unidad en la que se medirá físicamente el producto, actividad/acciones de inversión y/u obras.
  - b. **Valor proyectado:** El número de unidades de medida que se espera alcanzar.
  - c. **Ubigeo:** La identificación del lugar departamento, provincia, distrito donde se realiza la actividad, inversión y/u obras. Acciones de los productos tendrán necesariamente los elementos, unidad de medida y valor proyectado, mientras que las actividades, acciones de inversión y/u obras deberán incluir además el ubigeo.



- 2. Dimensión financiera.-** Es el valor monetario de la dimensión física que corresponde a la meta física. En el caso de actividad/acciones de inversión y/u obras, se obtiene a partir de la cuantificación y valorización de los insumos necesarios para su realización. Para los productos y proyectos, la dimensión financiera se obtiene por agregación del valor de la dimensión financiera de las actividades, acciones de inversión y/u obras que los componen.
- ii. Meta del indicador de desempeño.-** Es el valor numérico proyectado de los indicadores de desempeño (resultados y productos del PP).

### **Gestión financiera**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Funciones:

- a) La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- b) La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- c) La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- d) El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- e) El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

## **Organización**

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o gerente administrativo-financiero. El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de Tesorería, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de Tesorería depende la de Cobranzas, donde se producen todos los ingresos.

Existe también el área de pago o Cuentas a pagar, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero o Control presupuestario, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.

### **1.1.24. Gestión Financiera**

En un mundo tan globalizado como en el que vivimos, es vital para las empresas realizar una buena gestión financiera, y una buena administración de sus finanzas. Pero, ¿qué es exactamente esta actividad y para qué sirve? ¿Pero que es la gestión financiera de una empresa.

Se encuentran muchos apuntes sobre gestión financiera en la red; pero en realidad es algo muy sencillo, pues en la teoría, la gestión financiera y contable se basa en la administración efectiva de los recursos que posee la organización. Así, la empresa podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente.

El responsable de este tipo de gestión es el gestor financiero. Y dentro del organigrama financiero de la empresa, él es el encargado de planificar y organizar

la estrategia financiera de la empresa pero también de controlar las operaciones financieras que se llevan a cabo en la compañía. Por ello, la función del gestor financiero es vital para la salud de cualquier organización, ya que tiene que tener en cuenta tanto el pasado, como el presente y el futuro de la organización y del mercado. Solo así podrá evitar errores pasados, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios.

Una gestión adecuada de estos recursos permitirá a demás crear relaciones de calidad y durabilidad con los inversores y adelantarse a los riesgos financieros para actuar en consecuencia. Si la empresa posee una buena gestión financiera, la consecución de sus objetivos será más fácil y es más probable que el todo funcione correctamente. Es por eso que la confianza entre la empresa y su gestor financiero es fundamental, debiendo ver a ambos por el beneficio mutuo.

¿Qué cualidades ha de tener una persona que quiera dedicarse a la gestión financiera? En primer lugar, ha de tener una serie de cualidades personales que le diferencien: ser íntegro, tener seguridad al tomar decisiones rápidas, sentirse cómodo al manejar cifras y ser organizado en su trabajo. En segundo lugar, se tiene que tener en cuenta su formación y su experiencia profesional; ambos marcarán su carrera en el mundo de la gestión financiera.

### **Concepto de Gestión Financiera**

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Es decir consiste en administrar los recursos que se tienen las entidades públicas para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En la entidad pública esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la entidad.

Es decir, la función financiera integra:

- a) La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- b) La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- c) La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- d) El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- e) El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

#### **1.1.25. Marco Conceptual**

##### **Actividad**

Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo. Responde a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de sus Componentes y Metas.

##### **Año Fiscal**

Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre.

##### **Anulación presupuestaria**

Supresión total o parcial de los créditos presupuestarios de Actividades o Proyectos.

**Aprobación del presupuesto**

Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal.

**Avance financiero**

Estado que permite conocer la evolución de la ejecución presupuestal de los ingresos y gastos a un período determinado.

**Avance físico**

Estado que permite conocer el grado de cumplimiento de las Metas Presupuestarias aprobadas en los Presupuestos Institucionales de las entidades, a un período determinado. Es decir permite conocer en una fecha determinada el grado de cumplimiento.

**Cadena de gasto**

Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso.

**Cadena de ingreso**

Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías del Clasificador Presupuestario del Ingreso.

**Calendario de compromisos institucional**

Acto de administración de programación mensual para hacer efectivo la ejecución de las obligaciones comprometidas y devengadas, con sujeción a la percepción de los ingresos que constituye su financiamiento.

**Categoría del gasto**

Elemento de la cadena de gasto que comprende los créditos presupuestarios agrupados en gastos corrientes, gastos de capital y el servicio de la deuda.

### **Categoría presupuestaria**

Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto.

### **Certificación Presupuestal**

Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario. Es decir aquella documentación que refleja a decisión de la entidad de destinar de forma definitiva créditos presupuestarios disponibles. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario.

### **Compromiso**

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, que afectan 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.

### **Control presupuestario**

Seguimiento realizado por la Dirección General del Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias.

### **Crédito suplementario**

Modificación presupuestaria que incrementa el crédito presupuestario autorizado a la entidad pública, proveniente de mayores recursos respecto a los montos aprobados en el Presupuesto Institucional.

### **Créditos presupuestarios**

Dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las entidades públicas puedan ejecutar gasto público. Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados. Es decir son partidas de los estados de gastos de los presupuestos de las entidades del sector público, es decir que las entidades públicas puedan ejecutar su gasto público.

### **Determinación del ingreso**

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.

### **Ejecución financiera del ingreso y del gasto**

Proceso de determinación y percepción o recaudación de fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado así como su correspondiente cancelación o pago.

### **Ejecución del Gasto**

La ejecución del gasto comprende las etapas del compromiso, devengado y pago. Es la utilización de las autorizaciones para gastar contenidas en el presupuesto.

### **Ejecución presupuestaria**

Etapas del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

**Ejecución presupuestaria directa**

Ejecución presupuestal y financiera de las Actividades y Proyectos así como de sus respectivos Componentes a cargo de la entidad pública con su personal e infraestructura.

**Ejecución presupuestaria indirecta**

Ejecución física o financiera de las Actividades y Proyectos, así como de sus respectivos Componentes, realizada por una entidad distinta a la de origen; sea por efecto de un contrato o convenio celebrado con una entidad privada, o con una entidad pública, sea a título oneroso o gratuito.

**Ejercicio presupuestario**

Comprende el año fiscal y el periodo de regularización. Periodo durante el cual se han de ejecutar o realizar los ingresos y gastos presupuestados.

**Específica del gasto**

Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos.

**Estimación del ingreso**

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 en cada sector.

**Estructura funcional programática**

Muestra las líneas de acción que la entidad pública desarrollará durante el año fiscal para lograr los Objetivos Institucionales propuestos, a través del cumplimiento de las Metas contempladas en el Presupuesto Institucional.



### **Evaluación presupuestaria**

Fase del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público.

### **Evaluaciones Independientes**

Producen información sobre el diseño, puesta en práctica y/o resultados de un conjunto de intervenciones públicas evaluadas (IPE). Estas IPE pueden ser programas, actividades, instituciones o líneas de gasto clasificadas dentro del presupuesto del Sector Público.

Existen 2 tipos de evaluación: (i) Evaluación de Diseño y Ejecución de Intervenciones Públicas “EDEP”; y (ii) Evaluación de Impacto “EI”.

### **Fondos públicos**

Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las Unidades Ejecutoras o entidades públicas realizan, con arreglo a Ley. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público.

### **Formulación presupuestaria**

Documentación técnica y normativa de estrategias de política fiscal, formulación del proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, así como de planificación anual y multianual para proyectos de inversión pública y metas establecidas. Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas definen la Estructura Funcional Programática de su Presupuesto Institucional consistente con los Objetivos Institucionales; seleccionan las Metas Presupuestarias propuestas durante la fase de programación; y consignan las cadenas de gasto, los montos para comprometer gastos (créditos presupuestarios) y las respectivas fuentes de financiamiento.

### **Fuentes de Financiamiento**

Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su

nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal.

### **Gasto corriente**

Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros. Están destinados a la gestión operativa de la entidad pública durante la vigencia del año fiscal y se consumen en dicho período.

### **Gasto de capital**

Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

### **Gasto devengado**

Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública o Unidad Ejecutora que corresponda respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados y se registra sobre la base de la respectiva documentación sustentatoria.

### **Gasto girado**

Proceso que consiste en el registro del giro efectuado sea mediante la emisión del cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria para el pago parcial o total de un gasto devengado debidamente formalizado y registrado. Obedece a la obligación de registrar en el SIAF-SP los datos relacionados con los documentos que sustentan el pago.

### **Gasto pagado**

Proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria.

**Genérica de gasto**

Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los de los gastos en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas que las entidades públicas contratan, adquieren o realizan para la consecución de sus objetivos institucionales.

**Genérica de Ingreso**

Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan captan y obtienen.

**Gestión presupuestaria**

Capacidad de las entidades públicas 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.

**Ingresos corrientes**

Ingresos que se obtienen de modo regular o periódico y que no alteran de manera inmediata la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros ingresos corrientes.

**Habilitación presupuestaria**

Incremento de los créditos presupuestarios de Actividades y Proyectos con cargo a anulaciones de la misma Actividad o Proyecto, o de otras Actividades y Proyectos. Constituyen el incremento de los créditos presupuestarios de actividades y proyectos.

**Ingresos de capital**

Recursos financieros que se obtienen de modo eventual y que alteran la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, entre otros), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en empresas, y otros ingresos de capital.

### **Ingresos financieros**

Ingresos obtenidos por una entidad, provenientes de las inversiones financieras o de depósitos efectuados en moneda nacional o extranjera, y de la prestación de servicios de crédito.

### **Meta Presupuestaria o Meta**

Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades y Proyectos establecidos para el año fiscal. Se compone de cuatro elementos: (i) Finalidad (objeto preciso de la Meta). (ii) Unidad de medida (magnitud que se utiliza para su medición). (iii) Cantidad (número de unidades de medida que se espera alcanzar). (iv) Ubicación geográfica (ámbito distrital donde se ha previsto la Meta).

### **Modificaciones presupuestarias**

Constituyen cambios en los créditos presupuestarios, tanto en su cuantía como en el nivel Institucional (créditos suplementarios y transferencias de partidas) y, en su caso, a nivel funcional programático (habilitaciones y anulaciones). Las modificaciones presupuestarias pueden afectar la estructura funcional-programática a consecuencia de la supresión o incorporación de nuevas metas presupuestarias.

### **Pliego Presupuestario**

Toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público. Son los organismos ejecutores responsables del cumplimiento de las metas presupuestarias y del logro de los objetivos institucionales.

### **Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)**

Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

### **Presupuesto Institucional Modificado (PIM)**

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

### **Presupuesto Participativo**

Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

### **Presupuesto por Resultados**

El Presupuesto por Resultados (PpR) es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del Estado. Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales bienes y servicios (productos) y resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles en el tiempo determinado para que el presupuesto se utilice en forma eficiente durante las actividades y/o proyectos.

### **Programación del ingreso y del gasto**

Proceso técnico que tiene por finalidad determinar el comportamiento probable de los niveles de ejecución (mensual y trimestral) de los ingresos y gastos que se realiza en un determinado año fiscal.

### **Proyecto**

Conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final (Metas Presupuestarias), que concurre a la expansión de la acción del Gobierno. Representa la creación, ampliación, mejora, modernización y/o

recuperación de la capacidad de producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad pública. Luego de su culminación, generalmente se integra o da origen a una Actividad.

### **Recursos Públicos**

Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento.

### **Reserva de contingencia**

Crédito presupuestario global dentro del Presupuesto del Pliego Ministerio de Economía y Finanzas, destinado a financiar los gastos que por su naturaleza y coyuntura no han sido previstos en los Presupuestos de los Pliegos.

### **Rubro**

Título con el cual se designa un grupo de partidas o de cuentas contables. A la agrupación de diversas actividades económicas en una misma categoría.

### **Servicio de deuda**

Monto de obligaciones por concepto del capital o principal de un préstamo que se encuentra pendiente de pago, así como de los intereses, comisiones y otros derivados de la utilización del préstamo, que se debe cancelar periódicamente según lo acordado en el respectivo Contrato de Préstamo.

### **Sector Público**

En cuentas nacionales, se refiere a la parte del sistema económico que está relacionado con la actividad estatal, ya sea financiera o no financiera. Incluye a las entidades pertenecientes al Gobierno Central e Instancias descentralizadas, así como a las empresas públicas financieras y no financieras.

### **Titular del Pliego**

Es la más alta autoridad ejecutiva de una entidad y es responsable de la gestión presupuestaria de la misma, estando por tanto encargado de dictar los lineamientos

de priorización de los gastos, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas programadas, de acuerdo a los objetivos institucionales que él mismo establece para el año fiscal.

### **Transferencia de partidas**

Modificación presupuestaria que puede efectuarse en el Nivel Institucional, es decir, constituye traslados de créditos presupuestarios entre Pliegos.

### **Unidad ejecutora**

Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: Determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.

## **1.2. Antecedentes de la Investigación**

En cuanto a los trabajos de Investigación específicos, no existe en la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno; pero si temas relacionados. Sin embargo, podemos citar algunos trabajos que se relacionan con la presente investigación, tenemos:

### **1.2.1. Antecedente histórico Internacional**

Según Zúñiga (2015) dentro de los Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador se concluye lo siguientes.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio analítico comparativo, la hipótesis es aceptada en función de que los lineamientos empleados por el Ministerio de Finanzas y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), para la elaboración de las Proformas Presupuestarias de las Entidades del Sector Público del Ecuador, si

obedecen a las mejores prácticas de la administración pública y financiera de América Latina.

- Ecuador aplica la técnica metodológica para la elaboración de presupuestos conocida como “Presupuestos por Resultados” además que incorpora la “Gestión por Resultados” con el fin de disminuir la rigidez en la elaboración de los presupuestos, facilitando el proceso de negociación presupuestario entre los distintos actores que lo conforman, evitando los recortes de los presupuestos institucionales, adoptando una visión amplia y de largo plazo, y permitiendo la mejor toma decisiones en la rendición de cuentas.
- En cuanto a los niveles de ejecución presupuestaria que han mantenido estos países en promedio desde el año 2012 al 2014, se observa que Chile cuenta con un 98%, Argentina 95% y Ecuador un 94%, es necesario destacar que en Ecuador la tendencia histórica de ejecución presupuestaria ha ido incrementando año a año, debido en su gran parte a la especialización y el mejoramiento en los modelos, procesos y diseños de formulación presupuestaria que el Ministerio de Finanzas en conjunto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo han venido incorporando.

Según Lara (2012) uso una metodología de corte descriptivo –transaccional. La muestra estuvo integrada por la dirección de Gestión administrativa y financiera– Gobierno Municipal de Pedro Vicente Maldonado. El instrumento utilizado fue una encuesta e laborada en su totalidad por la autora y el procedimiento de recolección de datos registrados en las encuestas fue la entrevista.

Los resultados obtenidos de dicho trabajo refieren lo siguiente:

- i. De acuerdo a los objetivos y lineamientos establecidos en la constitución política del Ecuador y en el código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización, la distribución de recursos en forma equitativa es una de las bases primordiales para generar el desarrollo sustentable y continuo encada una de las comunidades, es así que mediante este trabajo investigativo aplicado al Gobierno Municipal de Pedro Vicente Maldonado, se determinó debilidades en los diferentes procesos administrativos financieros que ha generado la duplicación defunciones y la realización poco eficiente de otras, desencadenando así desperdicios de recursos.



- ii. La prestación de los servicios municipales a la comunidad que brinda el Gobierno de Pedro Vicente Maldonado; se basa en principios de igualdad, transparencia y legalidad, lo que garantiza una organización responsable, que cumple con las necesidades de la población.
- iii. La Propuesta de Control a la Gestión Administrativa y Financiera que se describe en este trabajo; establece un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisa la sistematización para realizar una determinada actividad dentro de la municipalidad, detallando así los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas por el (Gobierno Municipal de PVM, 2016,p.137).

Según Rivas (2015) se realizó un análisis de la ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas físicas.

- i. Las metas físicas programadas para el año 2006, en general no sufrieron cambios sustanciales con relación a la producción de servicios de años anteriores, y en relación al 2005 la producción de servicios fue similar, a pesar que las asignaciones presupuestarias recibidas fueron menores que las del 2005.
- ii. La inexistencia de integración real entre metas y presupuesto impide que estas se logren en su totalidad con el techo presupuestario asignado, debido a que las programaciones se realizan por separado.
- iii. Para el año 2006, se realizaron solo cuatro visitas de monitoreo y seguimiento en el año, las que permitieron detectar y realizar acciones oportunas que permitieron físico financiero y metas propuestas; pero no fueron suficientes para identificar deficiencias y dar soluciones oportunas en los periodos posteriores a la visita.
- iv. Las bajas ejecuciones de fondos y de metas programadas se dio debido a que hubo recepciones tardías de fondos, principalmente en el último trimestre del año, quedándose así fondos y actividades pendientes por ejecutar, las que debieron ser reprogramados año 2007. (pag.42).

Según Vintimilla (2014) se realizó una evaluación de la ejecución presupuestaria como herramienta que permita elaborar estrategias para el cumplimiento de la planificación anual en la corporación eléctrica del Ecuador Hidropaute Celec EP,

una debilidad detectada es la inexistencia de evaluación presupuestaria del año 2013, teniendo en cuenta que los procesos de evaluación presupuestarios son formas de investigación que requiere de la aplicación sistemática, planificada y dirigida, que tiene como finalidad identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, el valor de los diferentes componentes de la ejecución de un conjunto de actividades que permitan comprobar la extensión y el grado de logros que se han cumplido en la ejecución presupuestaria de la empresa pública Celec Hidropaute EP.

Según Michelle (2010) se indica que la incorporación de la gestión y presupuesto por resultados en El Salvador no implica abandonar el Presupuesto por áreas de gestión, de lo que se trata es de incorporar a dicha técnica los resultados; dicha situación no requiere modificaciones legales a la Constitución de la República de El Salvador; el presupuesto orientado a resultados se debe concebir como un procedimiento que ayuda a mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos y contribuye al logro de una adecuada asignación de los recursos.

La puesta en marcha del presupuesto orientado a resultados está relacionada directamente con un cambio de paradigma en la administración pública ya que usualmente el presupuesto se ha manejado de manera incremental y con la aplicación de esta nueva visión, lo que se pretende es la obtención de mayores resultados con menos recursos, si bien es cierto que está implica un sistema de incentivos por cumplimiento de resultados, éstos no necesariamente deben ser incentivos económicos.

La información acerca de resultados durante la ejecución del ciclo presupuestario es de mucha utilidad para la toma de decisiones, no obstante dichos datos no deben determinar las asignaciones presupuestarias.

Según Paz (2012) indica que para cualquier estudio empresarial a realizar es de vital importancia considerar los aspectos como misión, visión y análisis FODA, ya que de su correcta propuesta y planificación se tendrá incidencia directa sobre las estrategias y decisiones a tomar en la compañía.

- En el análisis FODA se encontró como una fortaleza muy importante dentro de Laboratorios Biopas, la diferenciación de productos, servicios y

promociones. Como por ejemplo productos importados; moléculas originales que cuentan con el respaldo internacional de las marcas proveedoras del producto.

- Dentro del análisis FODA en la sección de oportunidades se ha encontrado que, el mercado estético no está debidamente explotado dentro del país.
- Una debilidad encontrada en el análisis FODA, es que se cuenta con una limitada gama de productos y que la inversión realizada en el marketing de sus productos es baja.
- La gran competencia de otros laboratorios y de productos americanos y chinos, es una amenaza encontrada en el análisis FODA.

Según Tamayo (2015) indica que los modelos de gestión estudiados son adaptables a la actividad minera estatal, ya que se enfocan en traducir la estrategia en términos o acciones operativas, priorizan al capital humano y lo consideran como un eje estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa.

En función al análisis de las fuerzas competitivas de la industria, en el Ecuador todavía no se realizan actividades mineras de explotación a gran escala, ya que estas requieren de un gran capital de inversión y de muchos años de experiencia; la ENAMI EP posee características que la hacen atractiva a la inversión extranjera, por ser empresa pública; sin embargo, para que empresas internacionales decidan ser aliados estratégicos de dicha operación se requiere en gran medida de la voluntad y del apoyo gubernamental.

El modelo de gestión propuesto procura tener una fuerte relación con la cadena de valor al momento de implementar un sistema de medición y control, con el objetivo de que se tenga la oportunidad de definir claramente el beneficio económico agregado en cada una de las fases estratégicas del negocio. Al aterrizar las estrategias en proyectos se garantiza la vinculación de las personas de una manera efectiva.

La generación del cuadro de mando integral de la ENAMI EP permite conocer cómo se proyecta la gestión de la organización en el tiempo al lograr que la aplicación de la estrategia se traduzca en acciones del día a día que ayudarán a generar un mayor grado de compromiso en los miembros de la institución en diferentes niveles jerárquicos de la misma, con ello se evitará una potencial rotación

de personal la misma que genera la discontinuidad por los espacios de desconocimiento y falta de comunicación.

Según Araya (2011) indica que un sistema de presupuesto por resultados dirigido a todos los organismos del sector público en el que ha incorporado un sistema de control de gestión ampliamente aplicado en dichas dependencias, una de sus herramientas es el Programa de Mejoramiento de la Gestión, como parte de mecanismos de incentivos remuneracional dirigido a los funcionarios públicos, uno de los sistemas fue el de Planificación y Control de Gestión que se implementó por más de 10 años. Lo anterior permitió instalar, a partir de la convicción y por cierto del condicionamiento, competencias profesionales y sistemas de información que generan conocimiento para perfeccionar el proceso de toma de decisiones en las instituciones públicas y de control social, ambos aspectos claves en el marco de la gobernanza.

Socialmente al existir mayor presión social por gastar más y mejor, pero no subir la tasa de impuesto que afectan a la mayoría de las personas, se genera una presión orientada a gestionar mejor las instituciones públicas, en este sentido la gestión para resultados en tanto marco conceptual y cultural que facilita en las organizaciones del ámbito público la dirección efectiva de su proceso de creación de valor público, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño y la consecución de los objetivos de gobierno, se transforma en una herramienta concreta útil de asumir e implementar en las dependencias para lo cual se requerirá un componente básico de compromiso e involucramiento de las autoridades, transferencia de competencias y capacidades para los cuerpos de profesionales creando equipos de trabajo estables y especialistas en las técnicas de la gestión para resultados.

Las fallas del Estado que tienen altos efectos mediáticos y políticos incluso han exigido la implantación de más y mejores controles sobre la administración, es exigible hoy a través de los derechos garantizados a los ciudadanos como el acceso a la información pública la necesaria rendición de cuentas por parte de las autoridades y gerentes públicos, lo anterior implica enfatizar la responsabilización cada vez más acentuada de los directivos públicos por los resultados esperados de la gestión que realizan con los recursos públicos que se ha puesto a su disposición.

Asimismo, este hecho es un reconocimiento al control social que le cabe a la ciudadanía y que trasciende el ejercicio de elección de representantes.

Según Sánchez (2016) indica en que la implementación de la Gestión por Resultados, constituye desde un inicio una buena decisión de gestión pública. Dada la escasez de recursos financieros producto de una baja recaudación y evasión tributaria; la utilización de este enfoque le permite al Estado, priorizar los recursos disponibles en función de la problemática e intervenciones que deben realizarse.

Después de la última medición y evaluación realizada por el Prodev, Guatemala ha alcanzado avances significativos en cada una de las dimensiones del Presupuesto por Resultados. Su implementación se ha realizado de forma gradual con un liderazgo marcado en los componentes de Planificación y Presupuesto, esto implica no solamente el avance en normativa legal, sino también en la disposición de guías, manuales, procesos, procedimientos, implementación y mejoras en los sistemas informáticos, formación de capacidades y quizá lo más destacable: la apertura hacia procesos que transparentan la gestión.

El sustento legal de la Gestión por Resultados en la Ley Orgánica del Presupuesto y la actualización del Reglamento de dicha Ley, le da robustez al proceso en general respecto a la institucionalización y obligatoriedad en el cumplimiento de los mandatos en el uso de la metodología.

### **1.2.2. Antecedentes históricos nacionales**

Según Tanaka (2011) indica que durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad.

La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el Programa de Administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años.

En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con

instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales.

Según Campos (2003) refieren que la relación a la ejecución presupuestal las políticas utilizadas en el control interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de abastecimiento, influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúa; sin embargo se amerita un manual para su ejecución. Los objetivos que se establecen para el control interno, se alcanzan en forma satisfactoria lo cual que permite que la gestión en el departamento de ejecución presupuestal sea la adecuada conforme a lo esperado.

El planeamiento que se desarrolla en el departamento de ejecución presupuestal, viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente es la etapa más importante en el proceso de control.

Las estructuras existentes para ejecutar el control interno se encuentran establecidas a nivel del departamento de ejecución presupuestal, siendo los resultados medianamente favorables, lo que influye en la gestión administrativa que ese realiza debido principalmente al ambiente de control, recursos materiales y humanos.(p.119-120).

Según Montes (2016) concluye con los siguientes resultados:

1. De acuerdo con la hipótesis general planteada se puede concluir que la relación planes presupuesto, la participación ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control del presupuesto, influyen en la Gestión Financiera Presupuestal, encontrándose que la capacitación e identificación de los trabajadores encargados de las fases presupuestales como única variable que no influye de acuerdo a la percepción de los expertos.
2. Respecto a la primera hipótesis específica se concluye que la ejecución del presupuesto en el Gobierno Regional de Huancavelica en el 2015 si se encuentra influenciado por la relación plan presupuesto; por tanto se puede

indicar que la relación planes-presupuesto influyó positivamente en la gestión financiera presupuestal del Gobierno Regional de Huancavelica en el 2015.

3. De acuerdo a la segunda hipótesis específica se concluye que la ejecución del presupuesto mediante la gestión financiera presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica en el 2015 si se encuentra influenciado por la capacitación e identificación de los trabajadores encargados de las fases presupuestales.
4. De acuerdo a la tercera hipótesis específica se valida que la ejecución del presupuesto en el Gobierno Regional de Huancavelica en el 2015 se encuentra influenciado por la participación ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control del presupuesto.
5. Finalmente debe destacarse que la variable de mayor importancia, de acuerdo a la percepción de los expertos, en la gestión financiera presupuestal es la participación ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control presupuestal, como se aprecia en los resultados, toda vez que la información de la población permite articular los planes y los proyectos.

Según Delgado (2013) la estrategia de implementación del presupuesto por resultados en Perú contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, a saber la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos a la gestión.

La estrategia se ha adaptado al arreglo institucional existente (descentralización) y a las capacidades del Estado. Se ha focalizado y existe gradualidad en la implementación de los principales instrumentos de la reforma; a nivel del Gobierno Nacional, se ha priorizado la implementación de los programas presupuestales y de las evaluaciones independientes que refuerzan el rol rector de este nivel de gobierno; a nivel de los gobiernos subnacionales, se ha priorizado los incentivos a la gestión que propician la implementación de las políticas a nivel nacional y generan una mayor eficiencia técnica en dichas entidades.

Según Prieto (2012) 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 manera como mejorar la calidad de vida de la población es mediante la asignación de recursos presupuestales en los programas estratégicos tales como: Mejorar la desnutrición crónica infantil, Mejorar la calidad de la educación básica. Mejorar la dación de servicios a la población. Ya que los programas estratégicos constituyen el instrumento del presupuesto por resultados.

Los actuales indicadores de evaluación presupuestal no consideran los beneficios sociales que se debe brindar a la población, e incluso son desconocidos por quienes elaboran dicha evaluación. Los indicadores miden solamente el monto del gasto, pero no la calidad del mismo.

La toma de decisiones con respecto al gasto público no es muy eficiente, ya que generalmente el gasto se centra en los gastos de capital y no en gastos que mejoren las condiciones de vida de la población.

Los recursos financieros asignados por el Gobierno Central a favor de las municipalidades son insuficientes para atender todos los programas sociales y en consecuencia hay problemas de financiamiento.

Durante el proceso de toma de decisiones las municipalidades apoyan la necesidad de gastar los recursos públicos, invirtiendo en mejorar las condiciones de vida de la población.

Según Tarazona (2017) en su tesis concluye lo siguiente:

Primero: Se concluye que la Ejecución Presupuestal del Presupuesto por Resultados en el Programa Articulado Nutricional de la Dirección de Red de Salud Túpac Amaru, periodo 2014, es adecuado.

Segundo: Se concluye que el nivel de Ejecución presupuestal en niños en riesgo nutricional captados y recuperados en la Red de Salud Túpac Amaru periodo Enero a Diciembre 2014, es adecuado.

Tercero: Se concluye que el nivel de Ejecución presupuestal en sistemas de abastecimiento de agua inspeccionados y evaluados en la Red de Salud Túpac Amaru periodo Enero a Diciembre 2014, es adecuado.



Cuarto: Se concluye que el nivel de Ejecución presupuestal en familias e Instituciones con hábitos de vida saludable en la Red de Salud Túpac Amaru periodo Enero a Diciembre 2014, es adecuado.

Quinta: Se concluye que el nivel de Ejecución presupuestal en niños menores de 5 años inmunizados en la Red de Salud Túpac Amaru periodo Enero a Diciembre 2014. Es adecuado.

Según Pajuelo (2017) concluye que con respecto a la relación entre el Presupuesto por Resultado y la ejecución presupuestal en el programa Nacional de Saneamiento Urbano del MVCS en el año 2015 existen una relación positiva sustentando en los resultados de coeficiente de correlación de Rho Spearman que registró 0.797 y su nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general. El PpR ha permitido la realización de evaluaciones independientes del diseño y ejecución presupuestaria de los recursos, para dar cumplimiento a la programación presupuestaria en beneficio de la población con servicio de calidad.

Con respecto a la relación entre el presupuesto por resultado y el devengado en el presupuesto del Programa Nacional de Saneamiento Urbano en el año 2015, existe una relación positiva moderada sustentado en los resultados obtenidos en el coeficiente de correlación de Rho Spearman registró 0.676 y su nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

Según Tolentino (2017) en su tesis concluye lo siguiente:

De los resultados en la evaluación del impacto social en el Sector Educación se infiere que hay diferencias altamente significativas ( $p^{**} < 0,01$ ) entre las provincias de Cusco y Acomayo, quienes mostraron mejores calificaciones con lo que se acepta la hipótesis general de que la gestión presupuestal de la Inversión Pública del Gobierno Regional Cusco tiene efecto significativo sobre el impacto social en el sector Educación durante el periodo 2012-2013.

De la evaluación del servicio educativo se infiere que hay diferencias altamente significativas ( $p^{**} < 0,01$ ) entre las provincias de Cusco y Acomayo, quienes mostraron mejores resultados en los niveles educativos en los niños de la provincia

del Cusco donde hubo mayor Inversión en infraestructura y los programas de fortalecimiento de capacidades a los maestros, con lo que se acepta la hipótesis específica de que la gestión presupuestal de la Inversión Pública del Gobierno Regional Cusco tuvo efecto significativo sobre el servicio educativo durante el periodo 2012-2013.

Para la evaluación de los beneficios económicos, se encontró que hay diferencias altamente significativas ( $p^{**} < 0,01$ ) entre las provincias de Cusco y Acomayo, reflejando en la reducción de los costos de transporte hacia los centros educativos y atención oportuna con refrigerios escolares, el cual mejoro las condiciones de vida en los estudiantes, con lo que se acepta la hipótesis específica de que la gestión presupuestal de la Inversión Pública del Gobierno Regional Cusco tuvo efecto significativo sobre los beneficios económicos durante el periodo 2012-2013.

Para la evaluación de los beneficios sociales, se determinó que hay diferencias altamente significativas ( $p^{**} < 0,01$ ) entre las provincias de Cusco y Acomayo, mostrando una mejora en la comprensión lectora y razonamiento matemático, en el 123 cuidado de la integridad física de los estudiantes, atención oportuna en salud y la protección del medio ambiente, con lo que se acepta la hipótesis específica de que la gestión presupuestal de la Inversión Pública del Gobierno Regional Cusco tuvo efecto significativo sobre los beneficios sociales durante el periodo 2012-2013.

Para la evaluación en la seguridad, se infiere que hay diferencias altamente significativas ( $p^{**} < 0,01$ ) entre las provincias de Cusco y Acomayo, por la construcción de una infraestructura educativa moderna, así como la seguridad dentro y fuera de las Instituciones Educativas, fue fundamental cuya estrategia fue la organización de los Padres de Familia mediante simulacros de previsión y otros, con lo que se acepta la hipótesis específica de que la gestión presupuestal de la Inversión Pública del Gobierno Regional Cusco tuvo efecto significativo sobre la seguridad durante el periodo 2012-2013.

### **1.2.3. Antecedente histórico Local**

Según Canahuire (2016) concluye en su tesis que la implementación del Programa Presupuesto por Resultados en la Red de Salud San Román, hubo un incremento ascendente de la asignación del presupuesto en todos los años en estudio,

fundamentalmente para los dos grandes programas estratégicos, tales como: Articulado Nutricional y Materno Neonatal.

Sin embargo no hubo una disminución significativa de los indicadores negativos de la salud, tales como: el porcentaje de la desnutrición infantil en menores de 5 años y como también la tasa de la mortalidad materna, tal como se planteó inicialmente de lograr mejorar los indicadores de salud y el nivel de vida de la población.

El proceso presupuestario en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y la evaluación, no se ha realizado con criterios técnicos y racionalidad, por parte de la gestión y los responsables de conllevar la gestión, a falta de la permanencia y capacitación y actualización en las nuevas metodologías del manejo del programa presupuesto por resultados.

Según Mamani (2017) en sus resultados queda demostrado que el Influencia de los Factores de la Gestión Pública en la Eficiencia de la Ejecución Presupuestal en la Municipalidad Provincial de Huancané – 2015, cuyas conclusiones son los siguientes:

Primero: Se concluye que el desempeño de la gestión pública explica la eficiencia de la ejecución presupuestal a nivel de gasto de la MP de Huancané en el año 2015, gracias a la obtención de un chi cuadrado (c) de 30.257, viendo además que gracias a una buena gestión se puede obtener una mejor ejecución presupuestal.

Segundo: El factor administrativo, que está conformado con los procedimientos y habilidad de los funcionarios, resultaron tener un nivel medio de aceptación, lo cual se ve reflejado en las respuestas de los encargados de las obras a ejecutarse, quienes aducen una mala comunicación y nivel de capacitación para realizar los expedientes, lo cual una vez que se ejecuten las obras tienen que ser modificado según la realidad y avance de la obra.

Tercero: La influencia de los documentos de gestión dentro de la ejecución presupuestal, ha sido clara, debido a que dentro de estos documentos están descritos los procedimientos que conllevan a una 64 buena gestión, los mismos que deben estar acorde a la región donde funciona la municipalidad.

Cuarto: La Municipalidad Provincial de Huancané en el año 2015 solo alcanzo al

desarrollar el 62.6% de su presupuesto, debido a la problemática de la una mala gestión en cuanto a la ejecución del presupuesto asignado, siendo las categorías de previsión social (97.8%), Cultura y Deporte (95.2%) y Agropecuaria (91.9%) las áreas en donde más se ha impulsado el avance de gasto.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

El presente trabajo de investigación está referido a la evaluación presupuestaria de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, constituida con la finalidad de promover el desarrollo de su jurisdicción, a través del pliego Gobierno Regional de Puno y la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP), Programa, Formula, Aprueba, Ejecuta, Controla y Evalúa su presupuesto institucional; en el transcurso de dicho proceso presupuestario se encuentra dificultades como retrasos en la elaboración presentación de los documentos de gestión al órgano inmediato superior.

Cuyo Unidad ejecutora tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de competencia, sus acciones están destinadas a desarrollar los programas de ejecución de actividades programadas en el presupuesto institucional.

Otro de los problemas es el cambio de los Titular de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, donde son cargos de confianza; y cada Director tiene su política de trabajo y hace que se cambie el Plan Operativo Institucional, por ende se cambien los objetivos institucionales, las metas presupuestarias.

En la UGEL Puno se han notado algunas deficiencias en lo respecta a los presupuestos de Ingresos y Gastos, no se ejecutan de acuerdo a lo programado y en consecuencia no se cumplen con las metas propuestas en el Plan Operativo Institucional (POI), debido a que no se realizan evaluaciones periódicas de la ejecución del presupuesto.

En la lógica del sistema actual del presupuesto, éste se programa, formula, aprueba, ejecuta y evalúa en base a los insumos o productos intermedios y no se enfocan en los

Gestión por Resultados de la Gestión Financiera.

Así por ejemplo, en la UGEL Puno, la inversión de los recursos financieros asignados durante los años 2015 al 2016 asciende a S/ 266'696,413.00, (Doscientos sesenta y seis millones seiscientos noventa y seis mil cuatrocientos trece y 00/100 nuevos soles) (Ver cuadro N° 01), demostrando que al Ministerio de Economía y Finanzas, le interesa en saber cuánto se gastó, pero no evalúa el resultado obtenido en la población estudiantil.

Tabla 3

*Gastos ejecutados UGEL Puno (2015-2016)*

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	2015	2016	TOTAL
1: Recursos Ordinarios	125,263,490.00	139,835,520.00	265,099,010.00
2: Recursos Directamente Recaudados	272,330.00	308,697.00	581,027.00
5: Recursos determinados	550,033.00	466,343.00	1,016,376.00
<b>TOTAL</b>	<b>126,085,853.00</b>	<b>140,610,560.00</b>	<b>266,696,413.00</b>

Fuente: MEF-Transparencia económica.

Otra dificultad para cumplir los requerimientos de la comunidad educativa es la limitada asignación presupuestal por las diferentes fuentes de financiamiento por parte del gobierno central.

Asimismo el problema consiste en la Unidad Ejecutora que no realiza evaluaciones periódicas de la ejecución del presupuesto, que permita analizar la incidencia en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, por lo que la autoridad pueda tomar decisiones acertadas, en bien de satisfacer las necesidades de la población educativa.

Otro de los problemas en materia presupuestal es el incumplimiento de las directivas de ejecución y control presupuestal emanado por la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP), referidos a que toda ejecución del gasto se enmarca dentro de la estructura funcional programática aprobada en el PIA y en el PIM, y se supedita a los montos máximos contemplado en los mismos, lo que traduce en el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Por esta razón se plantea el presente trabajo de investigación: “Gestión por Resultados en la Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno”, con la finalidad de analizar el comportamiento de la gestión

presupuestaria de la Unidad Ejecutora en referencia.

## **2.2. Enunciado del problema**

### **2.2.1. Problema General**

- ¿De qué manera la gestión por resultados, influye en la gestión financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno?

### **2.2.2. Problema Específico**

- ¿En qué medida gestión por resultados influye en la mejora de gestión financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno?
- ¿En qué medida gestión por resultados influye en la mejora de ejecución programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno?
- ¿En qué medida gestión por resultados influye en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno?

## **2.3. Justificación de la Investigación**

La Unidad de Gestión Educativa Local Puno, desempeña un rol fundamental para desarrollo social que atiende las demandas de la población estudiantil. Para lo cual se evalúa la ejecución presupuestaria de actividades, hacia el logro de resultados esperados en el marco del plan operativo institucional, usando métodos eficaces, eficientes para la provisión de bienes y servicios, y el control adecuado del cumplimiento de las obligaciones institucionales.

Evalúa y analiza la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades para el período en evaluación. Evalúa y analiza el grado de “Eficiencia” en el cumplimiento de las metas presupuestarias, con relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados durante el período a evaluar.

Evalúa la ejecución del comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de los fondos públicos la previsión de gastos contemplados en el presupuesto institucional de apertura (PIA) y en el presupuesto

institucional modificado (PIM), para conocer si se cumple con las metas propuestas en el plan operativo institucional (POI).

Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda a la comunidad educativa y con los resultados de la Gestión Institucional. Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional, con el objeto de alcanzar las metas previstas en los sucesivos ejercicios presupuestarios.

Finalmente el presente trabajo de investigación permitirá a los funcionarios y trabajadores administrativos ver la problemática y dificultades que tienen dentro de su organización como tal, a fin de tomar medidas correctivas que a la larga beneficiará a la comunidad educativa.

## **2.4. Objetivos de Investigación**

### **2.4.1. Objetivos Generales**

- Determinar la eficacia de la Gestión por Resultados, en la Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

### **2.4.2. Objetivo Especifico**

- Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.
- Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de ejecución de programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.
- Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

## **2.5. Hipótesis de Investigación**

### **2.5.1. Hipótesis General**

- Gestión por resultados, influye positivamente en la gestión financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.



### 2.5.2. Hipótesis Específico

- Gestión por resultados influye en la mejora de Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno.
- Gestión por resultados influye en la mejora de ejecución de programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.
- Gestión por resultados influye en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, tipo “ex post facto” ya que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido, se basa en la recolección de datos para indagar la incidencia o la tendencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, el propósito es medir y describir la característica individual de los variables. Es transeccionales descriptivo, porque se recaba la información en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias.

#### 3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ha realizado es de tipo descriptivo-explicativo ya que describe como es y cómo se manifiesta PpR y correlacional porque cuyo propósito es medir el grado de relación de la gestión presupuestal en base a la eficacia y eficiencia.

#### 3.3. Nivel de investigación

Diseño no experimental – transeccionales, descriptivo-explicativo.

De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables".

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

Para el presente trabajo de investigación, la población de estudio está constituida como la población las 15 Unidades Ejecutoras del Sector Educación del gobierno Regional de Puno que son los encargados de ejecutar los recursos presupuestales en cada de su jurisdicción es decir en cada provincia de nuestra región.

#### 3.4.2. Muestra

La muestra que se utiliza para el presente trabajo de investigación está constituida por los siguientes:

##### **Dimensión temporal.**

El período de investigación comprende año fiscal 2015 - 2016.

##### **Dimensión social**

El presente trabajo de investigación está dirigido a la Unidad Ejecutora: 311-910 de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

##### **Dimensión espacial**

En el estudio se tomó como referencia el Área de Gestión Institucional, Oficina de presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno.

### 3.5. Procesamiento de investigación

#### 3.5.1. Técnicas

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación, se utiliza las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

**Análisis documental.-** La técnica nos permite recopilar datos e información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación. Esta técnica es la más importante para el análisis de la gestión presupuestal durante el periodo 2015-2016.

**Observación directa.-** Esta técnica nos permite realizar una contrastación con la

realidad, en función de aquellos aspectos principales como secundarios, cuya información no pasen desapercibidos.

### 3.5.2. Instrumentos:

Los instrumentos que se utiliza para recolectar la información son a través ejercicios presupuestales del año fiscal del año 2015- 2016, de la siguiente información:

1. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).
2. Presupuesto Institucional Modificado (PIM).
3. Ejecución Presupuestal de Gastos.
4. Ejecución Presupuestal de Ingresos.
5. Programación y Ejecución de metas físicas y financieras programadas.
6. Indicadores de desempeño Presupuestal.

### 3.6. Metodología de investigación

La metodología aplicada para la explicación del presente trabajo de investigación se ha utilizado el método de análisis presupuestal por metas con la finalidad de lograr el conocimiento de la realidad de los gastos realizados de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno para las distintas Hipótesis planteadas en el presente estudio. El método del análisis presupuestal por metas está apoyado principalmente por el método inductivo, método analítico, método descriptivo y el método comparativo aplicados en la evaluación presupuestal. Por la naturaleza de la investigación nos ha conllevado al uso de los métodos siguientes:

**Método descriptivo:** Este método nos sirvió para describir y evaluar en forma detallada las variables: Presupuesto por resultados, gestión del gasto, calidad de vida, presupuesto público, metas presupuestales y la ejecución presupuestal; cada una con sus respectivos componentes y la de aplicar los procedimientos que dictan las normas legales vigentes respectivas.

**Método histórico:** Porque los resultados presentados no son experimentales, sino datos históricos.

**Método analítico:** Este método nos sirvió para analizar el presupuesto y gasto público por función, programas presupuestales y realizar el respectivo análisis con los indicadores y parámetros correspondientes apoyados de un marco teórico.

**Método deductivo:** Este método nos conllevó a formular y sistematizarla la ejecución

del presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno y la Hipótesis; premisa que fue contrastable; referido a la influencia del presupuesto por resultados con respecto a la gestión del gasto en los periodos 2015-2016, lo cual nos condujo a una respuesta anticipada de cómo influye previo a los resultados del problema planteado.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con los datos recopilados durante el trabajo de investigación, a continuación mostramos los resultados obtenidos como fruto del trabajo, con la finalidad de dar respuesta a cada una de nuestras interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar nuestros objetivos, para luego confirmar o rechazar nuestras hipótesis establecidas.

Los siguientes cuadros están formulados de acuerdo al orden de los objetivos específicos:

#### 4.1. Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Tabla 4

*Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno por fuente de financiamiento.*

Fuente de Financiamiento	2015		2016		Variación %	
	PIA	PIM	PIA	PIM	PIA	PIM
1.Recursos Ordinarios	98,552,807	125,263,490	107,740,940	139,835,520	9.32	11.63
2.Recursos Directamente Recaudados	254,000	272,330	288,000	308,697	13.39	13.35
5.Recursos Determinados	0	550,033	0	466,343		<b>-15.22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>98,806,807</b>	<b>126,085,853</b>	<b>108,028,940</b>	<b>140,610,560</b>	<b>9.33</b>	<b>11.52</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno.

En la Tabla 4 se puede apreciar la asignación del presupuesto para de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, para los años 2015-2016 un aumento en cuanto al presupuesto que se le asignó para cada año, con el tabla N° 4 nos indica en qué porcentaje tuvo el

crecimiento del Presupuesto Institucional de Apertura en el año 2016 hubo un crecimiento de 9.33% mientras Presupuesto Institucional de Modificado, en el año 2016 en el 11.52% y asignado fue de S/.140,610,560.00.

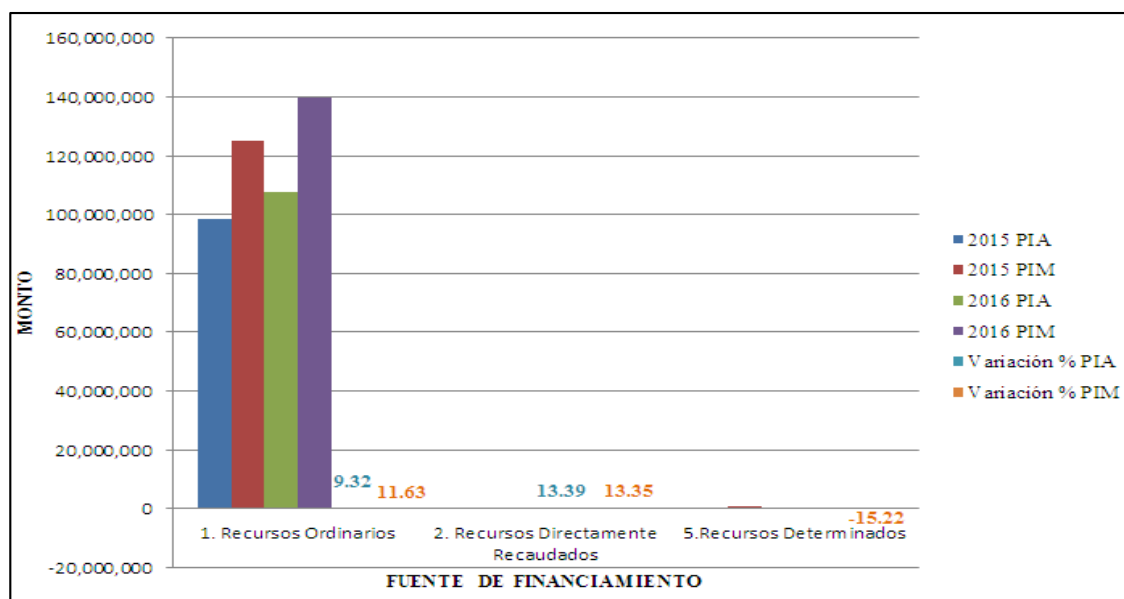


Figura 7. Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno por fuente de financiamiento..

Fuente: Tabla 4

Tabla 5

Ejecución del presupuesto de gastos por fuente de financiamiento periodo, 2015- en nuevos soles

Rubro	PIA	PIM	Ejecución	Avance %	Saldo Pptal	Indicador de Eficacia
00: Recursos Ordinarios	98,552,807	125,263,490	125,057,654	99.84	205,836	1
09: Recursos Directamente Recaudados	254,000	272,330	225,830	82.93	46,500	0.83
18: Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones	0	550,033	303,128	55.11	246,905	0.55
<b>U.E. 311 UGEL Puno</b>	<b>98,806,807</b>	<b>126,085,853</b>	<b>125,586,612</b>	<b>99.6</b>	<b>499,241</b>	<b>1</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno.

En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 98, 806,807.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 126, 085,853.00 Nuevos Soles, de los cuales se

ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 125,586,612.00 Nuevos Soles, que representa el 99.60%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.4 %, que representa a S/. 499,241.00 Nuevos Soles.

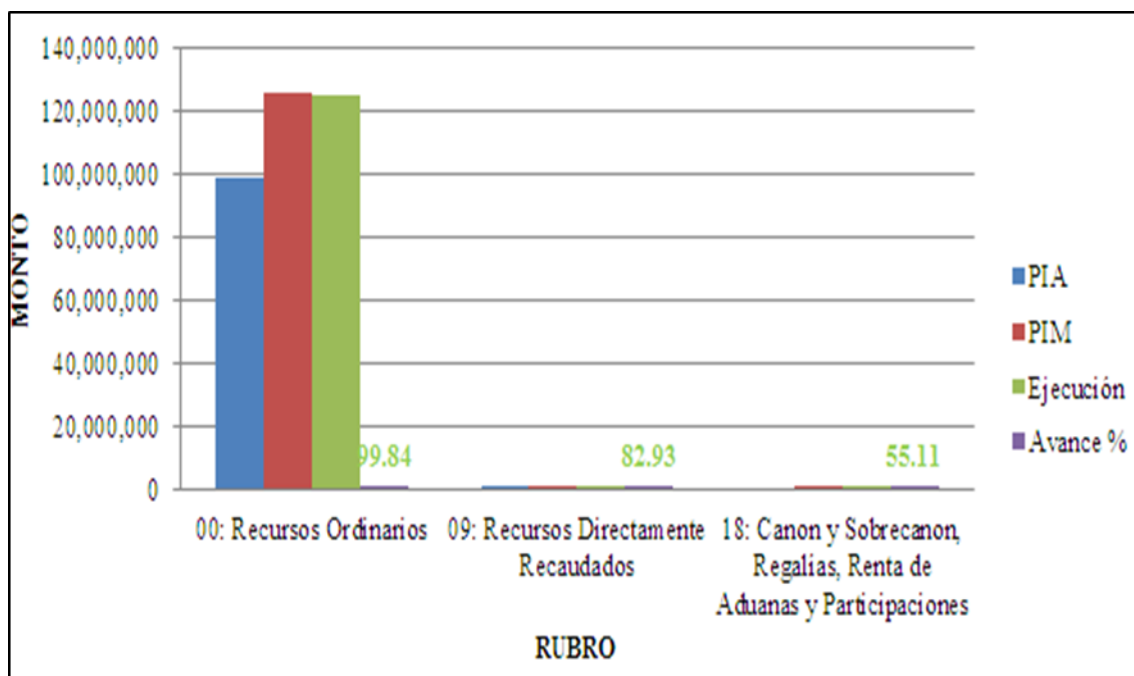


Figura 8. Ejecución del presupuesto de gastos por Fuente de Financiamiento periodo 2015, en Nuevos Soles.

Fuente: Tabla 5

- 00 Recursos ordinarios:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 98, 552,807.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 125, 263,490.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 125, 057,654.00 Nuevos Soles, que representa el 99.84%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.16 %, que representa a S/. 205,836.00 Nuevos Soles.
- 09 Recursos directamente recaudados:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 254,000.00 nuevos soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 272,330.00 nuevos soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de



S/. 225,830.00 nuevos soles, que representa el 82.93%, con un indicador de 0.83, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 17.07 %, que representa a S/. 46,500.00 Nuevos Soles.

- 18: Recursos determinados:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 0.00 nuevos soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 550,033.00 nuevos soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 303,128.00 nuevos soles, que representa el 55.11%, con un indicador de 0.55, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 44.89 %, que representa a S/. 246,905.00 Nuevos Soles.

Tabla 6

*Ejecución del presupuesto de gastos por fuente de financiamiento periodo, 2016- en nuevos soles*

Rubro	PIA	PIM	Ejecución	Avance %	Saldo Pptal	Indicador de Eficacia
00: Recursos Ordinarios	107,740,940	139,835,520	139,722,512	99.92	113,008	1
09: Recursos Directamente Recaudados	288,000	308,697	203,000	65.76	105,697	0.66
18: Canon y Sobrecanon, Regalias, Renta de Aduanas y Participaciones	0	466,343	378,666	81.2	87,677	0.81
<b>U.E. 311 UGEL Puno</b>	<b>108,028,940</b>	<b>140,610,560</b>	<b>140,304,178</b>	<b>99.78</b>	<b>306,382</b>	<b>1</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno.

En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 108, 028,940.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 140,304,178.00 Nuevos Soles, que representa el 99.78%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y

Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.22 %, que representa a S/. 306,382.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

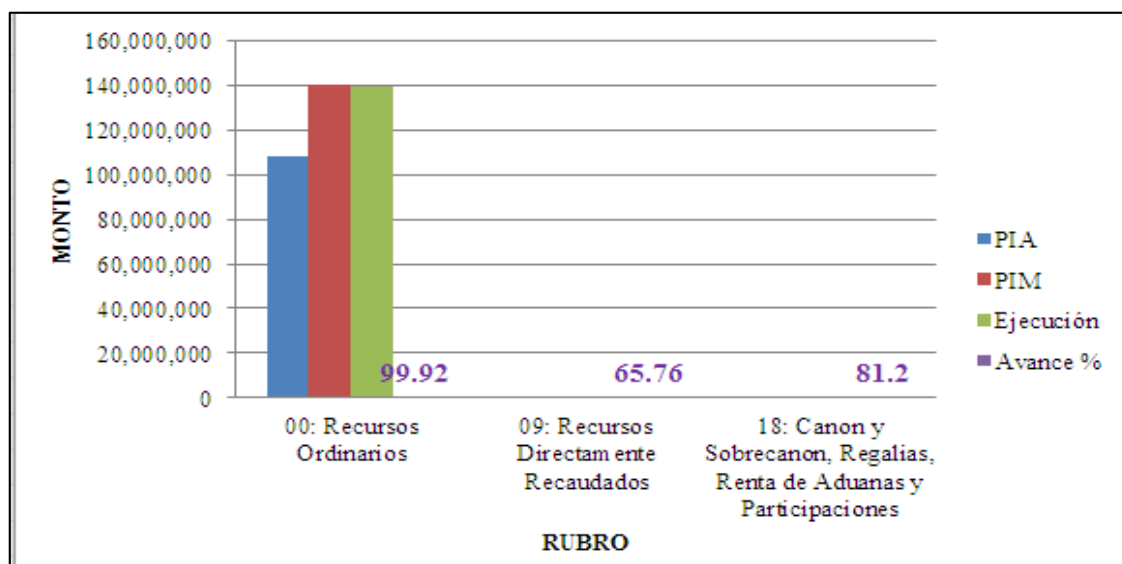


Figura 9. Ejecución del presupuesto de gastos por Fuente de Financiamiento periodo 2016, en Nuevos Soles.

Fuente: Tabla 6

- 00 Recursos ordinarios:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 107, 740,940.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 139, 835,520.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 139,722,512.00 Nuevos Soles, que representa el 99.92%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.08 %, que representa a S/. 113,008.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.
- 09 Recursos directamente recaudados:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 288,000.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 308,697.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 203,000.00 Nuevos Soles, que representa el 65.76 %, con un indicador de 0.66, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 34.24 %, que representa a S/. 105,697.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

- 18 Recursos determinados:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 0.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 466,343.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 378,666.00 Nuevos Soles, que representa el 81.20%, con un indicador de 0.81, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 18.8 %, que representa a S/. 87,677.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

Tabla 7

*Comparativo de la Gestión Presupuestal Gastos, Medidos por Indicadores de Gestión Periodo 2015 y 2016*

Rubro	Ejecución Financiera 2015			Ejecución Financiera 2016				
	PIM	Ejecución	%	PIM	Ejecución	%		
00: Recursos Ordinarios	125,263,490	125,057,654	99.84	1	139,835,520	139,722,512	99.92	1
09: Recursos Directamente Recaudados	272,330	225,830	82.93	0.83	308,697	203,000	65.76	0.66
18: Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones	550,033	303,128	55.11	0.55	466,343	378,666	81.2	0.81
<b>TOTAL</b>	<b>126,085,853</b>	<b>125,586,612</b>	<b>99.6</b>	<b>1</b>	<b>140,610,560</b>	<b>140,304,178</b>	<b>99.78</b>	<b>1</b>

Fuente: Tabla 5 y 6

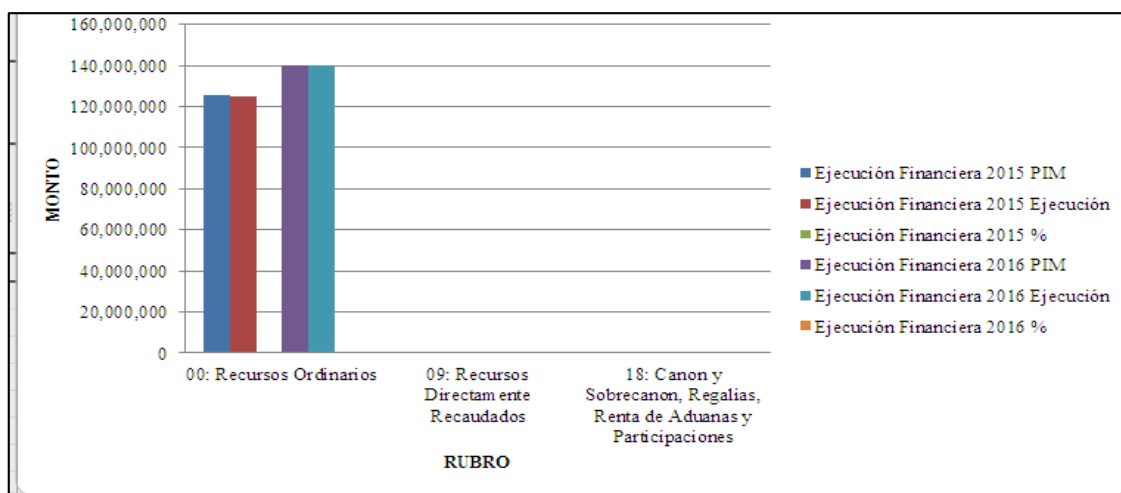


Figura 10. Cuadro comparativo de la Gestión Presupuestal Gastos Medidos por Indicadores de Gestión Periodo 2015-2016.

Fuente: Tabla 7

Según Tabla 7 y figura 10, se puede analizar que la Evolución de la ejecución presupuestal, por rubros, indicando además su índice de eficacia

En el primer Periodo 2015, Los Gastos ejecutados fueron de S/. 125, 586,612.00 Nuevos Soles equivalente a 99.60 % de lo programado. Su evolución de ejecución por rubro según la Tabla indica: Muy Buena ejecución en RO, Recursos Directamente Recaudados, Deficiente Ejecución, en Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, Deficiente Ejecución.

En el segundo periodo 2016, Los Gastos ejecutados fueron de S/. 140, 304,178.00 Nuevos Soles equivalente a 99.78 % de lo programado. Su evolución de ejecución por rubro según la Tabla indica: Muy Buena ejecución en RO, Recursos Directamente Recaudados, Deficiente Ejecución, en Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, Deficiente Ejecución.

Las interpretaciones antes mencionadas se hacen en base a los indicadores de Gestión el cual es calificado según el rango (1.00 – 0.95):

Muy Bueno, (0.94 - 0.90): Bueno, (0.89 - 0.85): Regular, (0.84 – 0.80): Deficiente; el mismo que se encuentra establecido en la directiva N° 005 -2012-EF/50.01 para Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales y para los Gobiernos Locales en la Directiva N° 006-2012-EF/50.01.

Tabla 8  
*Ejecución del Presupuesto de Gastos Según Genérica Periodo 2015 y 2016.*

Genérica	Ejecución Financiera 2015			Ejecución Financiera 2016		
	PIM	Ejecución	%	PIM	Ejecución	%
5-Personal y Obligaciones Sociales	114,866,592	114,864,195	100.00	125,536,991	125,459,503	99.94
5-Pensiones y Otras Prestaciones Sociales	2,346,098	2,346,097	100.00	3,334,328	3,319,369	99.55
5-Bienes y Servicios	8,650,963	8,267,465	95.57	9,398,672	9,186,142	97.74
5-Otros Gastos				2,020,501	2,020,501	100.00
6-Adquisición de Activos Financieros	222,200	108,856	48.99	320,068	318,663	99.56
<b>U.E. 311-UGEL Puno</b>	<b>126,085,853</b>	<b>125,586,613</b>	<b>99.60</b>	<b>140,610,560</b>	<b>140,304,178</b>	<b>99.78</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno.

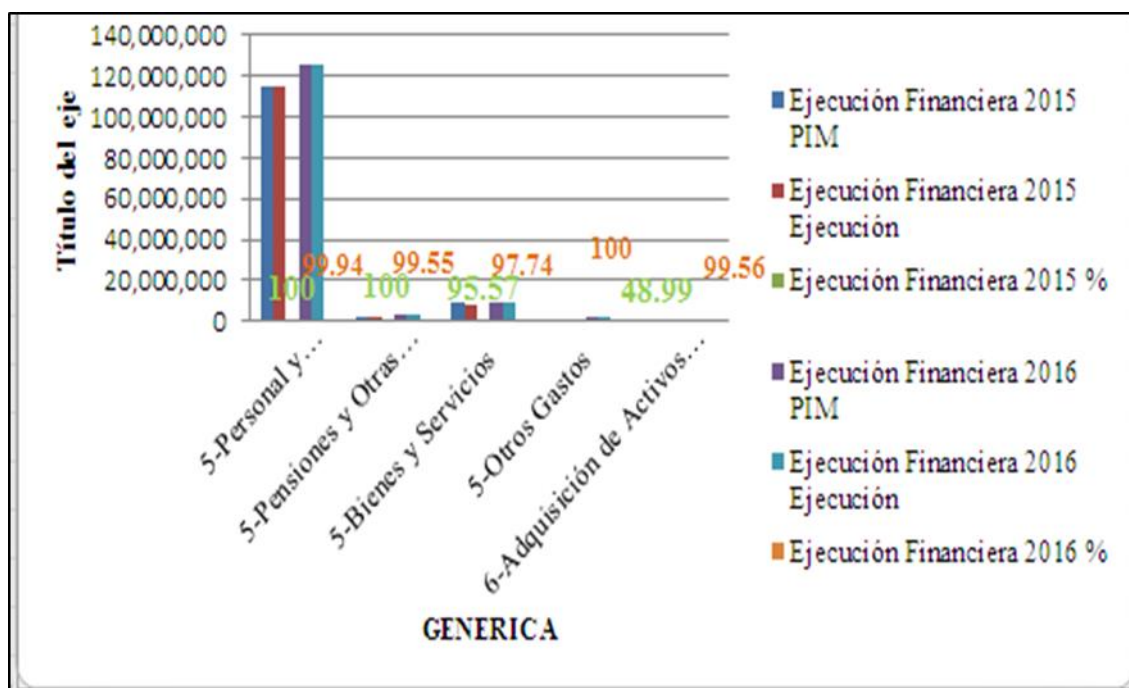


Figura 11. Ejecución del Presupuesto de Gastos Según Genérica Periodo 2015-2016.

Fuente: Tabla 9.

En la Tabla 8 y figura 11, se muestra el presupuesto programado debidamente y el ejecutado de gastos periodos 2015 – 2016, según grupo genérico en nuevos soles y porcentajes en él que se detalla en los cuadros que mencionados conforme dispone a continuación:

- **Personal y Obligaciones Sociales**

En esta genérica para el periodo 2015, se programó S/. 114,866,592.00 nuevos soles que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado para este ejercicio fiscal, de los cuales se logró ejecutar S/.114,864,195.00 nuevos soles, que representa el 100%, lográndose una óptima ejecución de gasto.

Para el periodo 2016, se programó un gasto de S/. 125, 536,991.00 nuevos soles, que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado, de los cuales se logró ejecutar S/.125,459,503.00 nuevos soles, que representa el 99.94 %, lográndose una óptima ejecución de gasto.

- **Pensiones y Otras Prestaciones Sociales**

En esta genérica para el periodo 2015, se programó S/. 2,346,098.00 nuevos soles que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado para este

ejercicio fiscal, de los cuales se logró ejecutar S/.2,346,097.00 nuevos soles, que representa el 100%, lográndose una óptima ejecución de gasto.

Para el periodo 2016, se programó un gasto de S/. 3, 334,328.00 nuevos soles, que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado, de los cuales se logró ejecutar S/.3,319,369.00 nuevos soles, que representa el 99.95 %, lográndose una óptima ejecución de gasto.

- **Bienes y Servicios**

En esta genérica para el periodo 2015, se programó S/. 8,650,963.00 nuevos soles que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado para este ejercicio fiscal, de los cuales se logró ejecutar S/.8,267,465.00 nuevos soles, que representa el 95.57%, lográndose una óptima ejecución de gasto en el año mencionado.

Para el periodo 2016, se programó un gasto de S/. 9, 398,672.00 nuevos soles, que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado, de los cuales se logró ejecutar S/.9,186,142.00 nuevos soles, que representa el 97.74 %, del total de presupuesto programado lográndose una óptima ejecución de gasto en el año mencionado.

- **Otros Gastos**

Para el periodo 2016, se programó un gasto de S/. 2,020,501.00 nuevos soles, que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado, de los cuales se logró ejecutar S/.2,020,501.00 nuevos soles, que representa el 100 %, lográndose una óptima ejecución de gasto.

- **Adquisición de Activos no Financieros**

En esta genérica para el periodo 2015, se programó S/. 222,200.00 nuevos soles que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado para este ejercicio fiscal, de los cuales se logró ejecutar S/.108,856.00 nuevos soles, que representa el 48.99%, existe falta de capacidad de gasto, no lográndose ejecutar por completo con lo programado, repercutiendo negativamente en el cumplimiento de metas presupuestarias y objetivos institucionales.

Para el periodo 2016, se programó un gasto de S/. 320,068.00 nuevos soles, que representa el 100 % del total de presupuesto de gasto programado, de los cuales se logró ejecutar S/.318,663.00 nuevos soles, que representa el 99.56 %, lográndose una óptima ejecución de gasto.

#### **4.2. Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de ejecución de programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.**

En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 98, 806,807.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 126, 085,853.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 125,586,612.00 Nuevos Soles, que representa el 99.60%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.4 %, que representa a S/. 499,241.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

En Tabla 9 y figura 12, se encuentra las categorías presupuestales del presupuesto por resultado en su programa presupuestal, acciones centrales y Asignaciones Presupuestarias que No Resultan en Productos se detalla a continuación como son:

Tabla 9  
Presupuesto y Ejecución por Categoría Presupuestal 2015

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución	%	SALDO PPTAL	INDICE DE EFICACIA
0090: Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular	92,356,950	116,910,321	116,649,126	99.78	261,195	0.99
0091: Incremento en el Acceso de la Población de 3 a 16 Años a los Servicios Educativos Públicos de la Educación Básica Regular	8,295	277,928	142,912	51.42	135,016	0.51
0106: Inclusión de Niños, Niñas y Jóvenes con Discapacidad en la Educación Básica y Técnico Productiva	741,377	859,750	839,433	97.64	20,317	0.97
9001: Acciones Centrales	1,723,407	2,007,050	1,946,083	96.96	60,967	0.97
9002: Asignaciones Presupuestarias que No Resultan en Productos	3,976,778	6,030,804	6,009,058	99.64	21,746	0.99
<b>U. E. 311 UGEL Puno</b>	<b>98,806,807</b>	<b>126,085,853</b>	<b>125,586,612</b>	<b>99.60</b>	<b>499,241</b>	<b>0.99</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno.

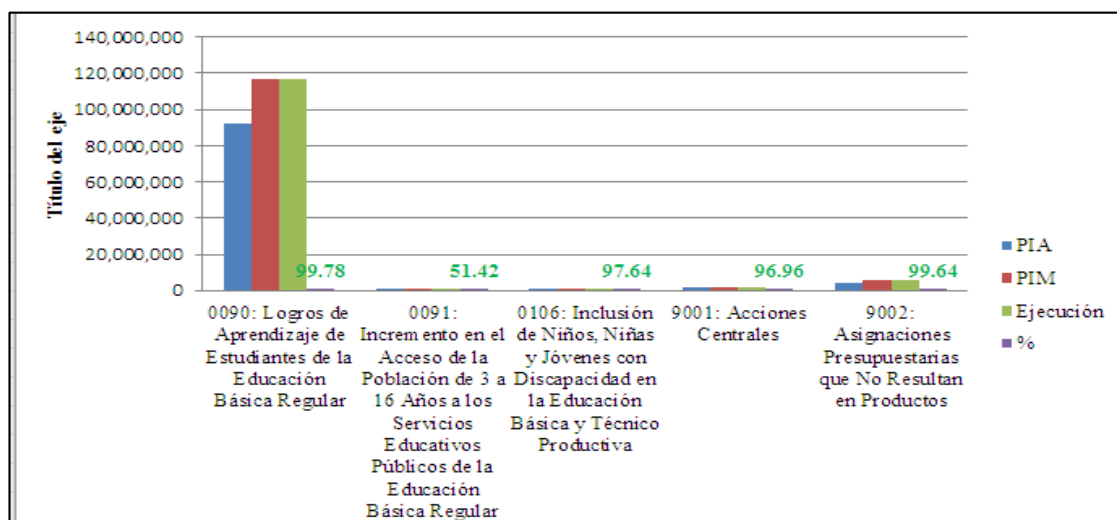


Figura 12. Presupuesto y Ejecución por Categorías Presupuestal 2015.

Fuente: Tabla 10



- **0090: Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular;**  
En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 92, 356,950.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 116, 910,321.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 116,649,126.00 Nuevos Soles, que representa el 99.78%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.22 %, que representa a S/. 261,195.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.
- **0091: Incremento en el Acceso de la Población de 3 a 16 Años a los Servicios Educativos Públicos de la Educación Básica Regular:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 8,295.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 277,928.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 142,912.00 Nuevos Soles, que representa el 51.42%, con un indicador de 0.51, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 18.58 %, que representa a S/. 135,016.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.
- **0106: Inclusión de Niños, Niñas y Jóvenes con Discapacidad en la Educación Básica y Técnico Productiva:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 741,377.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 859,750.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 839,433.00 Nuevos Soles, que representa el 97.64%, con un indicador de 0.98, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 2.36 %, que representa a S/. 20,317.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.
- **9001: Acciones Centrales:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 1, 723,407.00 Nuevos

Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 2,007,050.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 1,946,083.00 Nuevos Soles, que representa el 96.96%, con un indicador de 0.97, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 3.04 %, que representa a S/. 60,967.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

- **9002: Asignaciones Presupuestarias Que No Resultan en Productos:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 3,976,778.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 6,030,804.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 6,009,058.00 Nuevos Soles, que representa el 99.64%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.36 %, que representa a S/. 21,746.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

En conclusión el presupuesto fue asignado en los Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular del cual se obtuvo una menor ejecución en el año 2015 con un porcentaje del 51.42%, cuyo indicador de eficacia es 0.51.

Tabla 10  
*Presupuesto y Ejecución por Categoría Presupuestal 2016.*

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución	%	SALDO PPTAL	INDIC E DE EFICACIA
0090: Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular	100,318,815	127,147,296	127,016,787	99.90	130,509	0.999
0091: Incremento en el Acceso de la Población de 3 a 16 Años a los Servicios Educativos Públicos de la Educación Básica Regular	8,295	238,495	196,398	82.35	42,097	0.823
0106: Inclusión de Niños, Niñas y Jóvenes con Discapacidad en la Educación Básica y Técnico Productiva	822,500	976,626	974,375	99.77	2,251	0.998
9001: Acciones Centrales	1,889,141	5,256,516	5,136,019	97.71	120,497	0.977
9002: Asignaciones Presupuestarias que No Resultan en Productos	4,990,189	6,991,627	6,980,599	99.84	11,028	0.998
<b>U. E. 311 UGEL Puno</b>	<b>108,028,940</b>	<b>140,610,560</b>	<b>140,304,178</b>	<b>99.78</b>	<b>306,382</b>	<b>0.998</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno

En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 108, 028,940.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 140,304,180.00 Nuevos Soles, que representa el 99.78%, con un indicador de 0.99, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.22 %, que representa a S/. 306,380.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

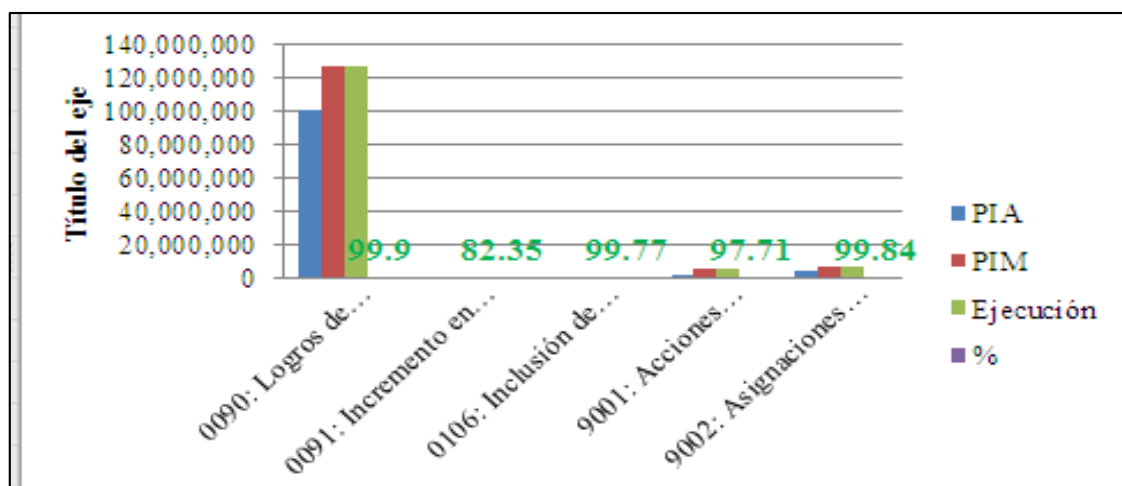


Figura 13. Presupuesto y Ejecución por Categorías Presupuestal 2016.

Fuente: Tabla 10

En Tabla 10 y figura 13, se encuentra las categorías presupuestales del presupuesto por resultado en su programa presupuestal, acciones centrales y Asignaciones Presupuestarias que No Resultan en Productos se detalla a continuación como son:

- 0090: Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 100, 318,815.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 127, 147,296.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 127,016,787.00 Nuevos Soles, que representa el 99.90%, con un indicador de 0.99, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.1 %, que representa a S/. 130,509.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.
- 0091: Incremento en el Acceso de la Población de 3 A 16 Años a los Servicios Educativos Públicos de la Educación Básica Regular:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 8,295.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 238,495.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 196,398.00 Nuevos Soles, que representa el 82.35 %, con un indicador de 0.82, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas,

denotándose la no ejecución financiera de 17.65 %, que representa a S/. 42,097.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

- **0106: Inclusión de Niños, Niñas y Jóvenes con Discapacidad en la Educación Básica y Técnico Productiva:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 822,500.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 976,626.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 974,375.00 Nuevos Soles, que representa el 99.77%, con un indicador de 0.98, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.23 %, que representa a S/. 2,251.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.
- **9001: Acciones Centrales:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 1, 889,141.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 5, 256,516.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 5,136,020.00 Nuevos Soles, que representa el 97.71%, con un indicador de 0.98, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 2.29 %, que representa a S/. 120,496.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto en el año mencionado.
- **9002: Asignaciones Presupuestarias Que No Resultan en Productos:** En esta fuente de financiamiento, se ha programado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la suma de S/. 4, 990,189.00 Nuevos Soles y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que asciende en S/. 6, 991,627.00 Nuevos Soles, de los cuales se ha obtenido una ejecución presupuestal de S/. 6,980,600.00 Nuevos Soles, que representa el 99.84%, con un indicador de 0.99, el cual se refleja como Deficiente en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.16 %, que representa a S/. 11,027.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto.

En conclusión el presupuesto fue asignado en los Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular del cual se obtenido una menor ejecución en el año 2016 con un porcentaje del 82.35%, cuyo indicador de eficacia es 0.82.

**4.3. Analizar la eficacia del Gestión por Resultados en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.**

Para lo cual se presente los siguientes cuadros:

Tabla 11  
*Resumen de la ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2015*

Producto / Proyecto	PIA	PIM	Ejecución	%	Saldo Pptal	Indicador de Eficacia
<b>Función 22: Educación</b>	<b>98,455,274</b>	<b>124,381,335</b>	<b>123,882,095</b>	<b>99.60</b>	<b>499,240</b>	<b>0.99</b>
3000001: Acciones Comunes	29,390	345,630	226,615	65.57	119,015	0.67
3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas normadas	91,519,186	114,654,490	114,572,567	99.93	81,923	0.99
3000386: Docentes Preparados Implementan el Currículo	595,354	1,679,551	1,619,915	96.45	59,636	0.96
3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con Materiales Educativos necesarios para el Logro de los Estándares de Aprendizajes	213,020	230,650	230,030	99.73	620	0.98
3000515: Instituciones Educativas Gestionadas con condiciones suficientes para la atención	8,295	277,928	142,912	51.42	135,016	0.51
3000574: Personas con Discapacidad Severa acceden a Instituciones Educativas Publicas Especializadas con condiciones para su atención	741,377	859,750	839,433	97.64	20,317	0.98
3999999: Sin Producto	5,348,652	6,333,336	6,250,623	98.69	82,713	0.99
<b>Función 24: Previsión Social</b>	<b>351,533</b>	<b>1,704,518</b>	<b>1,704,517</b>	<b>100.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
3999999: Sin Producto	351,533	1,704,518	1,704,517	100.00	1.00	1.00
<b>U.E. 311 UGEL Puno</b>	<b>98,806,807</b>	<b>126,085,853</b>	<b>125,586,612</b>	<b>99.60</b>	<b>499,241</b>	<b>0.99</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno

Con la asignación presupuestal inicial, la incorporación del saldo balance y los créditos suplementarios durante el año fiscal 2015 para la ejecución de las actividades se tuvo un

presupuesto de S/. 125, 586,612.00 Nuevos Soles, del cual se ejecutó el 99.60 %, el cual refleja según la escala de Calificación del nivel de eficiencia como Muy Bueno.

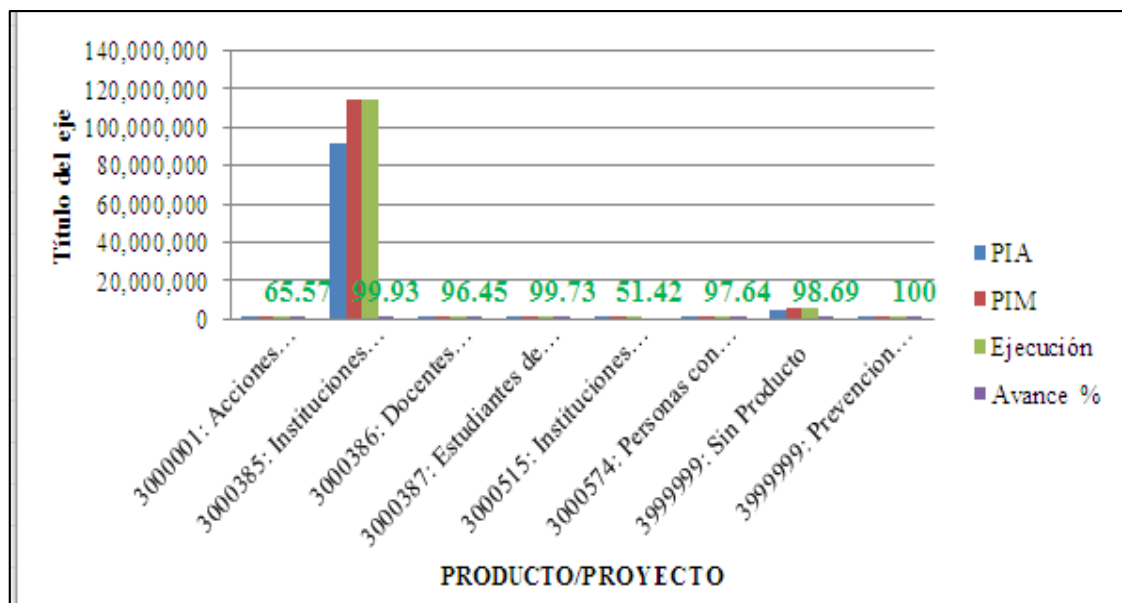


Figura 14. Resumen de la Ejecución Financiera de la Metas Físicas Programadas año fiscal 2015.

Fuente: Tabla 11

La función que tuvo una mayor ejecución presupuestal a nivel de actividades fue:

- Función 24: Previsión Social** tuvo una ejecución presupuestal de S/. 1, 704,517.00 Nuevos Soles respecto al PIM de S/.1, 704,518 Nuevos Soles que logra alcanzar un 100 %, el cual se refleja como Muy Bueno según la evaluación del nivel de eficiencia.
- Función 22: Educación** se encuentra dentro de un nivel considerable de ejecución presupuestal teniendo un Presupuesto Institucional Modificado de S/. 124, 381,335 Nuevos Soles y una ejecución presupuestal de S/. 123, 882,095 Nuevos Soles, teniendo un 99.60 % de ejecución presupuestal que lo califica como Muy Bueno en la evaluación del nivel de eficiencia.



Tabla 12  
*Ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2015.*

Meta		Ejecución Financiera					Avance Físico		
proyecto	Metas	Unidad de medida	PIA	PIM	ejecución	% eje. PIM	cantidad programada	cantidad ejecutada	%
<b>22: Educación</b>			<b>98,455,274</b>	<b>124,381,335</b>	<b>123,882,095</b>	<b>99.6</b>			
<b>3000001: Acciones Comunes</b>	Gestión del Programa	Acción	29,390	345,630	226,615	<b>65.6</b>	24	24	100
<b>3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de Horas Lectivas Normadas</b>			91,519,186	114,654,490	114,572,567	<b>99.9</b>			
5003107: Contratación Oportuna y Pago de Personal de las Instituciones Educativas de II Ciclo de Educación Básica Regular	00001-1434: Contratación Oportuna y Pago de Personal de las Instituciones Educativas de II Ciclo de Educación Básica Regular	II.EE	12,257,681	16,790,293	16,726,336	99.6	523	523	100
5003108: Contratación Oportuna y Pago de Personal de las Instituciones Educativas de Educación Primaria	0001-1434: Contratación Oportuna y pago de personal de las instituciones Educativas de Educación Primaria	II.EE	40,779,422	49,903,048	49,902,954	100.0	222	222	100
5003109: Contratación Oportuna y Pago de Personal de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria	0001-1434: Contratación Oportuna y pago de personal de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria	II.EE	36,747,295	46,068,577	46,056,893	100.0	82	82	100
5003110: Locales Escolares de Instituciones Educativas de II Ciclo de Educación Básica Regular Con Condiciones Adecuadas Para Su Funcionamiento	0001-1434: Locales Escolares de Instituciones Educativas de II Ciclo de Educación Básica Regular Con condiciones	II.EE	641,190	460,598	457,594	99.3	523	523	100

	adecuadas para su funcionamiento	para su funcionamiento					
5003111: Locales Escolares de Instituciones Educativas de Primaria con condiciones Adecuadas para su Funcionamiento	Local escolar	506,743	682,329	679,363	99.6	222	100
5003112: Locales Escolares de Instituciones Educativas de Secundaria Con Condiciones adecuadas para su Funcionamiento	Local escolar	586,855	749,645	749,428	100.0	82	100
<b>3000386: Docentes Preparados Implementan El Currículo</b>		<b>595,354</b>	<b>1,679,551</b>	<b>1,619,915</b>	<b>96.4</b>		
5003123: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Multiedad de II Ciclo de Educación Básica Regular	II.EE	217,909	288,003	271,851	94.4	40	114.3
5003124: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Multigrado de Primaria	II.EE	268,466	803,705	785,770	97.8	7	100
5003125: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas de II Ciclo de Educación Intercultural Bilingüe	II.EE	0	63,101	51,765	82.0	21	100

	Educación Bilingüe	Intercultural								
	0001 - 1434:									
	5003126: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas de Primaria de Educación Intercultural Bilingüe		II.EE	108,97 9	524,74 2	510,529	97.3	20	23	115
	<b>3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con Materiales Educativos Necesarios para el Logro de los Estándares de Aprendizajes</b>			<b>213,020</b>	<b>230,650</b>	<b>230,030</b>	<b>99.7</b>			
	5003129: Dotación de Material Educativo para Estudiantes de II Ciclo de Educación Básica Regular de Instituciones Educativas			8,779	19,999	19,999	<b>100.0</b>	9834	9834	100
	5003130: Dotación de Material Educativo para Estudiantes de Primaria de Instituciones Educativas			24,265	24,265	24,265	<b>100.0</b>	17626	17626	100
	5003131: Dotación de Material Educativo para Estudiantes de Secundaria de Instituciones Educativas			24,298	24,298	24,298	<b>100.0</b>	16520	16520	100
	5003132: Dotación de Material Educativo para Estudiantes de II Ciclo de			0	3,609	2,999	<b>83.1</b>	4750	4750	100

Estudiantes de II Ciclo de Educación Intercultural Bilingüe	0	2,801	2,801	100.0	4383	4383	100
5003133: Dotación de Material Educativo para Estudiantes de Primaria de Educación Intercultural Bilingüe	Estudiantes	2,801	2,801	100.0	4383	4383	100
5003136: Dotación de Material Fungible para aulas de II Ciclo de Educación Básica Regular	Aula	38,406	38,404	100.0	1207	1207	100
5003137: Dotación de Material Fungible para aulas de Primaria	Aula	117,272	117,263	100.0	1580	1580	100
<b>3000515: Instituciones Educativas Gestionadas con Condiciones Suficientes para la Atención</b>		8,295	142,912	<b>51.4</b>			
5003038: Gestión de Expedientes Técnicos para la Generación de Nuevas Plazas Docentes en Educación Inicial	Plaza Docente	8,295	117,416	<b>46.8</b>	28	32	87.5
<b>3000574: Personas Con Discapacidad Severa acceden a Instituciones Educativas Publicas Especializadas Con Condiciones Para Su Atención</b>		<b>741,377</b>	<b>859,750</b>	<b>839,433</b>	<b>97.6</b>		

5003165: Mantenimiento y Acondicionamiento de Espacios En Locales de los Centros de Educación Básica Especial y Centros de Recursos	0001-1434: Mantenimiento y Acondicionamiento de espacios en Locales de los Centros de Educación Básica Especial y Centros de Recursos	Local	40,893	40,893	20,577	50.3	3	3	100
5004306: Contratación Oportuna y pago de Personal para Atención de Centros de Educación Básica Especial	0001-1434: Contratación Oportuna y Pago de Personal para Atención de Centros de Educación Básica Especial	Persona	700,484	818,857	818,856	100.0	21	21	100
<b>3999999: SIN PRODUCTO</b>	<b>0001-1434</b>		<b>5,700,185</b>	<b>8,037,854</b>	<b>7,955,141</b>	<b>99.0</b>			
5000003: Gestión Administrativa	Gestión Administrativa	Acción	1,723,407	2,007,050	1,946,083	97.0	93	100	107.5
5000661: Desarrollo de la Educación laboral y Técnica	Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	1,606,977	2,078,069	2,072,368	99.7	10800	9800	90.7
5000664: Desarrollo de la Educación Primaria de Adultos	Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	278,260	248,777	248,775	100.0	3000	3000	100
5000666: Desarrollo de la Educación Secundaria de Adultos	Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	1,740,008	1,702,802	1,702,800	100.0	11000	10600	96.4
5000681: Desarrollo del Ciclo Avanzado de la Educación Básica Alternativa	Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	0	48,928	48,926	100.0	11000	10600	96.4
5000683: Desarrollo del Ciclo Intermedio de la Educación Básica Alternativa	Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	0	22,054	22,054	100.0	3000	3000	100

5001933: Desarrollo de la Promoción Escolar, Cultura y deporte	de la Educación, Cultura y deporte	Aula	0	225,656	209,617	92.9	410	410	100
<b>Función 24: PREVISION SOCIAL</b>			<b>351,533</b>	<b>1,704,518</b>	<b>1,704,517</b>	<b>100.0</b>			
3999999: Sin Producto			351,533	1,704,518	1,704,517	100.0			
5000991: Obligaciones Previsionales	Otras Obligaciones Previsionales	Planilla	351,533	1,704,518	1,704,517	100.0	12	12	100
<b>TOTAL</b>			<b>98,806,807</b>	<b>126,085,853</b>	<b>125,586,612</b>	<b>99.60</b>			

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno

Tabla 13

*Resumen de la ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2016.*

Producto / Proyecto	PIA	PIM	Ejecución	%	Saldo Pptal	Indicador de Eficacia
<b>Función 22: EDUCACIÓN</b>	<b>106,812,313</b>	<b>138,019,451</b>	<b>137,717,055</b>	<b>99.78</b>	<b>302,396</b>	<b>0.99</b>
3000001: Acciones Comunes	35,822	409,103	350,246	85.61	58,857	0.86
3000385: Instituciones Educativas con condiciones para el Cumplimiento de Horas Lectivas normadas	99,569,446	125,588,221	125,513,379	99.94	74,842	0.99
3000386: Docentes Preparados Implementan el Currículo	500,527	905,921	897,107	99.03	8,814	0.99
3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con Materiales Educativos necesarios para el Logro de los Estándares de Aprendizajes	213,020	286,634	286,633	100.00	1	1.00
3000515: Instituciones Educativas Gestionadas con Condiciones Suficientes para la atención	8,295	195,912	165,820	84.64	30,092	0.85
3000573: Personas con Discapacidad Leve o Moderada acceden a Instituciones Educativas Publicas Inclusivas con condiciones para su atención	1,254	3,470	3,211	92.54	259	0.93
3000574: Personas con Discapacidad Severa acceden a Instituciones Educativas Publicas Especializadas con condiciones para su atención	653,576	840,264	840,082	99.98	182	1.00
3000575: Niños Menores de 3 años con Discapacidad acceden a Programas de Intervención Temprana con condiciones para su atención	167,670	132,892	131,082	98.64	1,810	0.99
3999999: Sin Producto	5,662,703	9,657,034	9,529,495	98.68	127,539	0.99
<b>Función 24: Previsión Social</b>	<b>1,216,627</b>	<b>2,591,109</b>	<b>2,587,124</b>	<b>99.85</b>	<b>3,985</b>	<b>0.99</b>
3999999: Sin Producto	1,216,627	2,591,109	2,587,124	99.85	3,985	0.99
<b>Unidad Ejecutora 311-1434: Gob. Reg. de Puno- UGEL Puno</b>	<b>108,028,940</b>	<b>140,610,560</b>	<b>140,304,179</b>	<b>99.78</b>	<b>306,381</b>	<b>0.99</b>

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno

Con la asignación presupuestal inicial, la incorporación del saldo balance y los créditos suplementarios durante el año fiscal 2016 para la ejecución de las actividades se tuvo un presupuesto de S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles, del cual se ejecutó el 99.78 %, el cual refleja según la escala de Calificación del nivel de eficiencia como Muy Bueno.

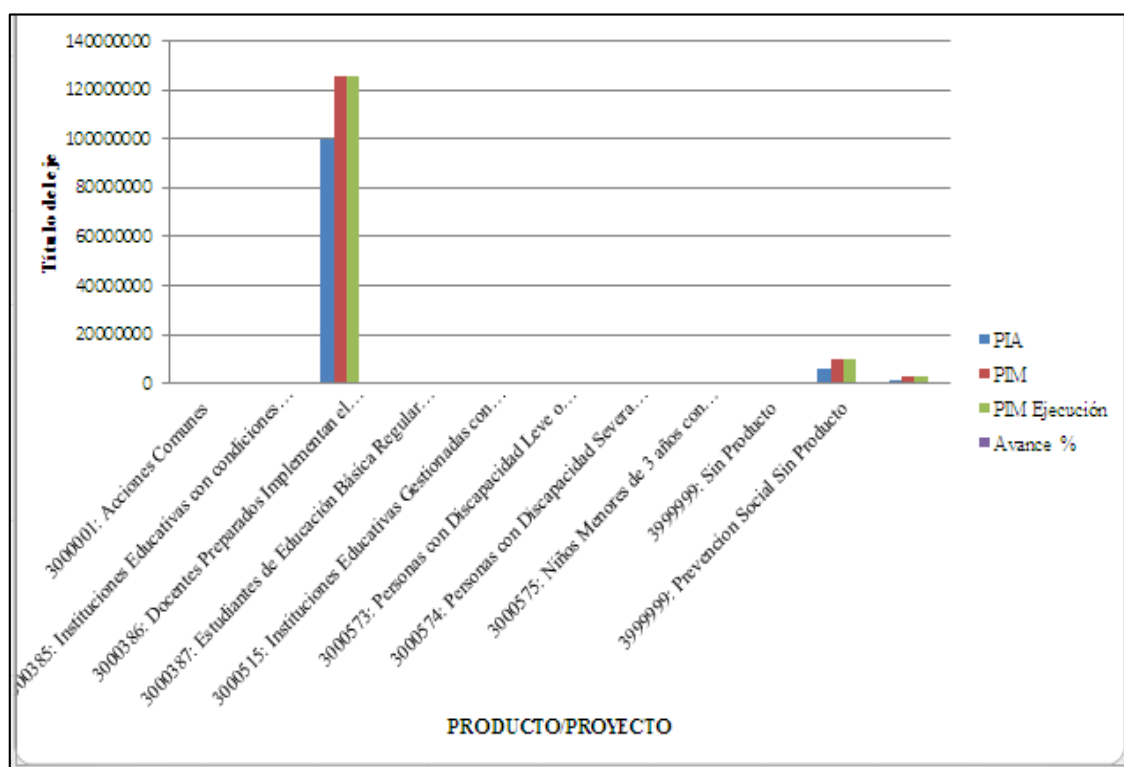


Figura 15. Resumen de la Ejecución Financiera de la Metas Físicas Programadas año fiscal 2016.

Fuente: Tabla 14

La función que tuvo una mayor ejecución presupuestal a nivel de actividades fue:

- **Función 24: Previsión Social** tuvo una ejecución presupuestal de S/. 2, 587,124.00 Nuevos Soles respecto al PIM de S/. 2, 591,109 Nuevos Soles que logra alcanzar un 99.85 %, el cual se refleja como Muy Bueno según la evaluación del nivel de eficiencia.
- **Función 22: Educación** se encuentra dentro de un nivel considerable de ejecución presupuestal teniendo un Presupuesto Institucional Modificado de S/. 138, 019,451.00 Nuevos Soles y una ejecución presupuestal de S/. 137, 717,055.00 Nuevos Soles, teniendo un 99.78 % de ejecución presupuestal que lo califica como Muy Bueno en la evaluación del nivel de eficiencia.



Tabla 14  
*Ejecución financiera de las metas físicas programadas año fiscal 2016.*

Meta	Ejecución Financiera					Avance Físico			
	proyecto	Metas	PIA	PIM	ejecución	% eje. PIM	cantidad programa	cantidad ejecutada	%
<b>22: EDUCACION</b>			<b>106,812,313</b>	<b>138,019,451</b>	<b>137,717,054</b>	<b>99.8</b>			
3000001: Acciones Comunes			35,822	409,103	350,246	<b>85.6</b>			
5000276. Gestión del programa, 006 Gestión		0001-1434: Gestión del Programa	35,822	366,520	319,668	<b>87.2</b>	40	40	100
5000276. Gestión del programa Gestión, 047 Educación Básica		0001-1434: Gestión del Programa	0	42,583	30,578	<b>71.8</b>	1	1	100
<b>3000385: Instituciones Educativas Con Condiciones para el Cumplimiento de Horas Lectivas Normadas</b>			<b>99,569,446</b>	<b>125,588,221</b>	<b>125,513,379</b>	<b>99.9</b>			
5005628: Contratación Oportuna y pago del Personal Docente y Promotoras de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular			97,024,226	121,138,005	121,065,666	99.9			
0103: Educación Inicial		0001-1434: Contratación Oportuna y Pago del Personal Docente y Promotoras de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular	12,051,016	16,898,684	16,894,045	100.0	442	442	100

0104: Educación Primaria	0001-1434: Contratación Oportuna y Pago del Personal Docente y Promotoras de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular	II.EE	43,230,481	52,929,411	52,894,327	99.9	222	222	100
0105: Educación Secundaria	0001-1434: Contratación Oportuna y Pago del Personal Docente y Promotoras de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular	II.EE	41,742,729	51,309,910	51,277,294	99.9	82	82	100
<b>5005629: Contratación Oportuna y Pago del Personal Administrativo y de Apoyo de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular</b>									
0104: Educación Primaria	00001-1434: Contratación Oportuna y Pago del Personal Administrativo y de Apoyo de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular	II.EE	147,192	0	0	0.0	849	0	0
0105: Educación Secundaria	00001-1434: Contratación Oportuna y Pago del Personal Administrativo y de Apoyo de las Instituciones Educativas	II.EE	615,060	2,498,774	2,496,859	99.9	18	18	100

	de Educación Básica Regular							
<b>5005630: Mantenimiento de Locales Escolares de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular con condiciones adecuadas para Su Funcionamiento</b>								
	00001-1434: Mantenimiento de Locales Escolares de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular con condiciones adecuadas para Su Funcionamiento	1,782,968	1,951,442	1,950,854	100.0			
0103: Educación Inicial	Local Escolar	641,190	621,882	621,879	100.0	442	442	100
0104: Educación Primaria	Local Escolar	554,923	725,072	724,489	99.9	223	223	100
0105: Educación Secundaria	Local Escolar	586,855	604,488	604,485	100.0	82	82	100

3000386: Docentes Preparados Implementan el Currículo	500,527	905,921	897,107	<b>99.0</b>				
<b>5005636: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Multiedad y Multigrado de Educación Básica Regular</b>	90,849	103,201	103,199	<b>100.0</b>				
0001*-1434: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Multiedad y Multigrado de Educación Básica Regular	0	1	0	<b>0</b>	12	0	0	0
0103: Educación Inicial								
0001*-1434: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Multiedad y Multigrado de Educación Básica Regular	90,849	103,200	103,199	<b>100.0</b>	14	14	100	100
0104: Educación Primaria								
0001-1434: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Polidocentes de Educación Básica Regular	0	150,810	149,816	<b>99.3</b>	37	37	100	100
<b>5005637: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Polidocentes de Educación Básica Regular (Sec)</b>								
0001-1434: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Polidocentes de Educación Básica Regular	409,678	651,910	644,092	<b>98.8</b>				
<b>5005638: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe</b>								

	0001-1434: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe	Docente	63,074	134,153	127,387	95.0	13	13	100
0103: Educación Inicial									
	0001-1434: Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe	Docente	346,604	517,757	516,706	99.8	62	62	100
0104: Educación Primaria									
<b>3000387: Estudiantes de Educación Básica Regular cuentan con Materiales Educativos necesarios para el logro de los Estándares de Aprendizajes</b>			213,020	286,634	286,633	<b>100.0</b>			
5005642: Dotación de Material y Recursos Educativos para Estudiantes de Educación Básica Regular			57,342	130,956	130,956	<b>100.0</b>			
0103: Educación Inicial	0001-1434: Dotación de Material y Recursos Educativos para Estudiantes de Educación Básica Regular	Estudiantes	8,779	11,779	11,779	<b>100.0</b>	9834	9834	100
0104: Educación Primaria	0001-1434: Dotación de Material y Recursos Educativos para Estudiantes de Educación Básica Regular	Estudiantes	24,265	80,019	80,019	<b>100.0</b>	17626	17626	100

0105: Educación Secundaria	0001-1434: Dotación de Material y Recursos Educativos para Estudiantes de Educación Básica Regular	24,298	39,158	39,158	16520	16520	100.0	100
5005646: Dotación de Material Fungible para Aulas de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular y Educación Intercultural Bilingüe		155,678	155,677				100.0	
0103: Educación Inicial	0001-1434: Dotación de Material Fungible para aulas de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular y Educación Intercultural Bilingüe	38,406	38,406	38,406	643	643	100.0	100
0104: Educación Primaria	0001-1434: Dotación de Material Fungible para aulas de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular y Educación Intercultural Bilingüe	117,272	117,271	117,272	1580	1580	100.0	100
<b>3000515: Instituciones Educativas Gestionadas con condiciones suficientes para la Atención</b>		8,295	165,820	195,912			<b>84.6</b>	

5005657: Gestión de Expedientes de Oferta y demanda de Servicios Educativos en Educación Inicial	0001-1434: Gestión de Expedientes de Oferta y demanda de Servicios Educativos en Educación Inicial	7,294	189,444	159,352	<b>84.1</b>	25	21	84
5005658: Gestión de Expedientes de Oferta y demanda de Servicios Educativos en Educación Secundaria	0001-1434: Gestión de Expedientes de Oferta y demanda de Servicios Educativos en Educación Secundaria	1,001	6,468	6,468	<b>100.0</b>	5	5	100
<b>3000573: Personas con Discapacidad Leve o Moderada acceden a Instituciones Educativas Publicas Inclusivas con condiciones para su Atención</b>		1,254	3,470	3,211	<b>92.5</b>			
5003164: Dotación de Materiales Educativos para Estudiantes de Instituciones Educativas Inclusivas	0001-1434: Dotación de Materiales y Equipos Educativos para estudiantes de Instituciones Educativas Inclusivas	510	341	341	<b>100.0</b>	2	2	100
5004305: Asistencia a Familias de Estudiantes de Instituciones Educativas Inclusivas para participación en Proceso Educativo	0001-1434: Asistencia a Familias de Estudiantes de Instituciones Educativas Inclusivas para Participación en Proceso Educativo	744	3,129	2,870	<b>91.7</b>	360	360	100
<b>3000574: Personas Con Discapacidad Severa acceden a</b>		653,576	840,264	840,082	<b>100.0</b>			

<b>Instituciones Educativas Publicas Especializadas Con Condiciones para su Atención</b>						
0001-1434: 5003165: Mantenimiento y Acondicionamiento de Espacios en Locales de los Centros de Educación Básica Especial y Centros de Recursos	Local	25,686	32,179	32,123	99.8	2 2 100
0001-1434: Dotación de Materiales y Equipos Educativos para centros de Educación Básica Especial y Centros de Recursos	Modulo	0	29,509	29,491	99.9	2 2 100
0004306: Contratación Oportuna y Pago de Personal para atención de Centros de Educación Básica Especial	Persona	618,620	770,751	770,748	100.0	37 37 100
0001-1434: Asistencia a Familias de Estudiantes de Centros de Educación Básica Especial para Participación en Proceso Educativo	Familia	9,270	7,825	7,720	98.7	180 180 100
<b>3000575: Niños Menores de 3 años con Discapacidad acceden a Programas de Intervención</b>		167,670	132,892	131,082	98.6	





<b>Temprana Con Condiciones para su atención</b>									
5003168: Mantenimiento y Acondicionamiento de Espacios en Programas de Intervención Temprana	0001-1434: Mantenimiento y Acondicionamiento de Espacios en Programas de Intervención Temprana	Local	46,105	13,888	12,078	<b>87.0</b>	1	1	100
5003171: Asistencia y Acompañamiento a las Familias de los Niños en Programas de Intervención Temprana	0001-1434: Asistencia y Acompañamiento a las Familias de los Niños en Programas de Intervención Temprana	Familia	965	804	804	<b>100.0</b>	68	68	100
5004308: Contratación Oportuna y Pago de Personal para Atención de Programas de Intervención Temprana	0001-1434: Contratación Oportuna y Pago de Personal para Atención de Programas de Intervención Temprana	Persona	120,600	118,200	118,200	<b>100.0</b>	6	6	100
<b>3999999: Sin Producto</b>			6,879,330	12,248,143	12,116,618	<b>98.9</b>			
<b>5000003: Gestión Administrativa</b>			1,889,141	5,256,516	5,136,019	<b>97.7</b>			
	00001-1434: Gestión Administrativa	Acción	1,889,141	3,236,015	3,115,519	<b>96.3</b>	80	80	100
	00002-1434: Pago de Deudas por Sentencias Judiciales	Expediente	0	2,020,501	2,020,501	<b>100.0</b>	512	512	100
5000661: Desarrollo de la Educación laboral y Técnica	0001-1434: Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	1,675,724	2,059,139	2,059,117	<b>100.0</b>	12000	12000	100
									109

5000681: Desarrollo del Ciclo Avanzado de la Educación Básica Alternativa	0001-1434: Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	1,819,578	2,046,963	2,040,175	99.7	9500	9500	100
5000683: Desarrollo del Ciclo Intermedio de la Educación Básica Alternativa	0001-1434: Desarrollo de la Enseñanza	Horas lectivas	278,260	294,416	294,183	99.9	3400	3600	105.9
<b>24: PREVISION SOCIAL</b>			<b>1,216,627</b>	<b>2,591,109</b>	<b>2,587,124</b>	<b>99.8</b>			
5000991: Obligaciones Previsionales	0001-1434: Obligaciones Previsionales	Oras Planilla	1,216,627	2,591,109	2,587,124	99.8	12	12	100
<b>U. E. 311-1434: GOB. REG. de Puno- UGEL Puno</b>			<b>108,028,940</b>	<b>140,610,560</b>	<b>140,304,178</b>	<b>99.8</b>			

Fuente: MEF-Portal de Transparencia Económica-UGEL Puno

La Tabla 14, presenta un análisis y evaluación de la ejecución presupuestaria a nivel de metas; de la Unidad Ejecutora UGEL Puno en el periodo fiscal 2015 tuvo 37 metas aprobadas y de la Tabla 13 del año 2016 tuvo de 37 metas aprobadas.

En el periodo 2015 de la Unidad Ejecutora UGEL Puno, se programó el presupuesto institucional modificado (PIM) por un monto de S/. 126, 085,853.00 nuevos soles de los cuales se logró ejecutar un monto de S/. 125,586,612.00 nuevos soles; que representa el 99.60%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.4 %, que representa a S/. 499,241.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto. Así mismo se evidencia que las metas se ejecutó en su totalidad las metas presupuestarias, de acuerdo al Tabla 5 tenemos: 01 meta que se ejecutar por debajo de 80 %, 02 metas se ejecutó por debajo de 90%, 10 metas se ejecutado por debajo de 100% y 22 metas se ha ejecutado al 100%.

En el periodo 2016 de la Unidad Ejecutora UGEL Puno, se programó el presupuesto institucional modificado (PIM) por un monto de S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles de los cuales se logró ejecutar un monto de S/. 140, 304,179.00 Nuevos Soles; que representa el 99.78%, con un indicador de 1.00, el cual se refleja como Muy Bueno en cuanto a la escala de calificación del nivel de eficiencia del Ministerio de Economía y Finanzas, denotándose la no ejecución financiera de 0.22 %, que representa a S/. 306,381.00 Nuevos Soles, lo cual indica que se debe mejorar la capacidad de gasto. Así mismo se evidencia que las metas se ejecutó en su totalidad las metas presupuestarias, de acuerdo al Tabla 13 tenemos: 01 meta que se ejecutar por debajo de 80 %, 02 metas se ejecutó por debajo de 90%, 10 metas se ejecutado por debajo de 100% y 22 metas se ha ejecutado al 100%.

En conclusión teniendo el avance físico que nos indica lo real de la ejecución en materia de las actividades en los años 2015 y 2016, se tiene que en la mayoría han logrado el cumplimiento llegando en un porcentaje alto se considera el indicador de gestión muestra el grado de avance físico de las acciones realizadas por la Entidad respecto de la misión institucional, el cual tomado como medida de la gestión institucional, es calificado en donde la Unidad de Gestión Educativa Local Puno se encuentra en el rango del Muy Bueno por el alcance de las metas físicas y las asignaciones financiamiento.

#### 4.4. Contrastación de Hipótesis

##### 4.4.1. Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Gestión por resultados influye en la mejora de Gestión Financiera de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno. Según las tablas presentados (05 al 09) como resultados de nuestra investigación podemos demostrar lo siguiente: En lo que respecta al presupuesto de gastos para el periodo 2015 se programó un PIM de S/. 126, 085,853.00 Nuevos Soles, y se ejecutó S/. 125, 586,612.00 Nuevos Soles que representa el 99.60 % y para el periodo 2016, se programó un PIM de S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles, ejecutándose solamente S/. 140, 304,178.00 Nuevos Soles que representa el 99.78 % de lo programado; Con el resultado obtenido en la investigación, se demuestra que el nivel de ejecución presupuestal es Muy Bueno e influye en la mejora de Gestión Financiera del presupuesto asignado a la Unidad de Gestión Educativa Local Puno. Por lo tanto dicha hipótesis de acepta.

##### 4.4.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

Gestión por resultados influye en la mejora de ejecución de programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. Según las Tablas del 10 al 11, se muestran como mejora la ejecución de programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local Puno, cuyo resultado es lo siguiente.

Según los cuadros presentados (10 al 11) como resultados de nuestra investigación podemos demostrar lo siguiente: En lo que respecta al presupuesto de gastos a nivel de actividades el periodo 2015 se programó un PIM de S/. 126, 085,853.00 Nuevos Soles, y se ejecutó S/. 125, 586,612.00 Nuevos Soles que representa el 99.60 % y para el periodo 2016, se programó un PIM de S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles, ejecutándose S/. 140, 304,180.00 Nuevos Soles que representa el 99.78 % de lo programado.

Por lo tanto, según nuestros resultados obtenidos en la siguiente investigación, se puede concluir que: La Gestión por resultados mejora en la ejecución de programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno. Por lo tanto dicha hipótesis de acepta.

#### 4.4.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 3

Gestión por resultados influye en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno. Según las Tablas del 12 al 15, se muestran como mejora Gestión por Resultados en el cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de las programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno cuyo resultado es lo siguiente.

Según los cuadros presentados (12 al 15) como resultados de nuestra investigación podemos demostrar lo siguiente: En lo que respecta al presupuesto de gastos a nivel de actividades el periodo 2015 se programó un PIM de S/. 126, 085,853.00 Nuevos Soles, y se ejecutó S/. 125, 586,612.00 Nuevos Soles que representa el 99.60 % y para el periodo 2016, se programó un PIM de S/. 140, 610,560.00 Nuevos Soles, ejecutándose S/. 140, 304,179.00 Nuevos Soles que representa el 99.78 % de lo programado.

Por lo tanto, según nuestros resultados obtenidos en la siguiente investigación, se puede concluir que: La Gestión por Resultados mejora en cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno. Por lo tanto dicha hipótesis de acepta.

## CONCLUSIONES

- Del objetivo 01, se concluye que la Gestión por Resultados de la ejecución Presupuestal en la mejora de Gestión Financiera de la UGEL de Puno, en los periodos 2015 y 2016 (PIM) logrando alcanzar el nivel de gasto en 99.60% y 99.78% respectivamente, y el indicador de eficacia a nivel de gasto fue de 1.00 en ambos periodos respectivamente, lo cual según la escala de calificación del nivel de eficiencia es Muy Bueno de ambos periodos, dentro del Rango de Calificación establecido por el MEF.
- Del objetivo 02, se concluye que Gestión por resultados en la mejora de ejecución de programas presupuestales de la UGEL de Puno, en el periodos 2015 logrando alcanzar el nivel de gasto en 99.78%; 51.42% y 97.64% respectivamente, y el indicador de eficacia a nivel de gasto fue de 1.00; 0.51 y 0.98 respectivamente, estos porcentajes pertenecen a la escala de calificación de nivel de eficiencia Muy Bueno, Deficiente y Muy Bueno dentro del Rango de Calificación establecido por el MEF. En el periodos 2016 logrando alcanzar el nivel de gasto en 99.90%; 82.35% y 99.77% respectivamente, y el indicador de eficacia a nivel de gasto fue de 1.00; 0.82 y 1.00 respectivamente, estos porcentajes pertenecen a la escala de calificación de nivel de eficiencia Muy Bueno, Regular y Muy Bueno dentro del Rango de Calificación establecido por el MEF.
- Del objetivo 03, se concluye que Gestión por resultados en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales de la UGEL de Puno, en los periodos 2015 y 2016, el cumplimiento de objetivos y metas físicas programadas a nivel de gastos alcanzo 99.6% y 99.78% respectivamente, estos porcentajes pertenecen a la escala de calificación de nivel de eficiencia Muy Bueno dentro del Rango de Calificación establecido por el MEF.

- Por lo tanto, según nuestros resultados obtenidos en la siguiente investigación, se puede concluir que: La Gestión por Resultados de la ejecución presupuestal influye positivamente en la Gestión Financiera de logro de metas físicas programadas y objetivos institucionales de la UGEL de Puno.

### RECOMENDACIONES

- Para el logro de una eficiente y eficaz de gestión por resultados con respecto gestión financiera en el cumplimiento de objetivos y metas físicas programadas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, se sugiere que la evaluación del presupuesto se realice trimestralmente con la finalidad tener el conocimiento sobre los niveles de ejecución financiera y física para realizar la toma de decisiones futuras.
- Que el Titular de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, funcionarios y servidores públicos realicen una Programación Presupuestal que se ajuste a las necesidades de la población estudiantil para el debido cumplimiento de las metas físicas y objetivos institucionales.
- Se recomienda que la Oficina de Finanzas/Presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno tome medidas correctivas sobre la ejecución presupuestaria.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Illanes, J. (2010). *Presupuesto público: Presupuestos por Resultados, Presupuesto Participativo*. Lima : Instituto Pacífico
- Andía, W. (2013). *Manual de Gestión Pública*. Lima: El Saber.
- Araya, R. (2011). *Gestión para Resultados en Chile: Análisis de caso del Sistema de Monitoreo del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión.*(Tesis de maestría). Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- Berner, H. (2008). *Sistema de Evaluación y Control de Gestión - Presupuesto por Resultados. La Experiencia Chilena. Dirección de Presupuestos*. Chile, Retrieved from [http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/16836/Berner\\_Sistema\\_Evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/16836/Berner_Sistema_Evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Amijo, M. & Bonnefoy J. C. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Publicaciones. ILPES. Serie Manuales, (45)*.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Chile: Universidad del Valle.
- Campos, E. (2003). *Los Procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Canahuire, R. (2016). *La implementación del Presupuesto por Resultados en la Red de Salud San Román 2009 - 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.
- Chávez, I. (2016). *Presupuesto por Resultados:¿Cómo vamos con el seguimiento y las evaluaciones independientes?* *Administración Pública & Control*, (30), 58-61.
- Ciudadana, G. propuesta. (2007). *El Presupuesto por Resultados en el proceso de descentralización. Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza*.

- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Retrieved from <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Del Río, C. (2009). *El Presupuesto*. Mexico: Cengage Learning.
- Delgado, I. (2013). *Avances y perspectivas en la implementación de presupuesto por resultados en Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Fagilde, C. (2009). Presupuesto Empresarial. Un enfoque práctico para el aula. *Material de Apoyo Instruccional Para Estudiantes de Las Carreras de Administración y Contaduría Pública de La UNELLEZ*.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. In *Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (Vol. 2).
- García, R., & García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Lara, L. (2012). Propuesta de control a la gestión administrativa y financiera aplicada al municipio de Pedro Vicente Maldonado. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ley N° 28112. (2003). Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Ministerio de Economía Finanzas.
- Ley N° 28411. (2005). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. *Ministerio Economía Finanzas*.
- Mamani, J. (2017). *Influencia de los factores de la Gestión Pública en la eficiencia de la ejecución Presupuestal en la Municipalidad Provincial de Huancané*. (Tesis de maestría). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Mayor, G. (2009). Sistema Nacional de Presupuesto Público Marco Estructural del Presupuesto por Resultados. *Sistemas Administrativos*.
- Mechele, L. (2010). *Propuesta de Incorporación de la Gestión por Resultados en el Presupuesto Público de El Salvador* Universidad Dr. José Matías Delgado. (Tesis de maestría). Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador.
- Ministerio Economía Finanzas Directiva N° 0001-2015-EF/50.01. (2015). *Proceso Presupuestario del Sector Público Año Fiscal 2016*.

- Montes, K. (2016). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Gobierno Regional de Huancavelica 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Mostajo, R. (2002). *El sistema presupuestario en el Perú*. Chile: ILPES.
- Olivas, K. & Pisconte, J. (2009). *Acercándonos al Presupuesto por Resultados. Guía Informativa*.
- Pajuelo, M. (2017). *Presupuesto por Resultados en la ejecución presupuestaria del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Paredes, F. (2006). *Presupuesto Público. Aspectos Teóricos y Prácticos*. Venezuela: Editorial: Venezolana C.A..
- Paz, G. (2012). *Sistema de Gestión Financiero para la mejora en la toma de decisiones. Caso Laboratorio BIOPAS S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Ecuador.
- Prieto, M. (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"*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Rivadeneira, M. (2014). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras. La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*. Lima: EUMED.
- Rivas, E. (2015). *El Presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065; Perú Inglaterra; del distrito de Villa El Salvador*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Retrieved from <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1040>
- Robinson, M., & Last, D. (2009). *Un modelo básico de presupuestación por resultados; Notas Técnicas y Manuales sobre Gestión Financiera Pública*.
- Sablich, A. (2012). *Derecho Financiero, Una visión actual en el Perú*. Lima: EUMED. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1347/index.htm>.
- Sánchez, W. (2016). *Análisis de la implementación del Presupuesto por Resultados en Guatemala*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Tamayo, S. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Ecuador.
- Tanaka, E. (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional

Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Tarazona, M. (2017). *Ejecución Presupuestal del Presupuesto por Resultados de la Dirección de Red de Salud Túpac Amaru (Periodo 2014-2016)*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Tolentino, E. (2017). *La Gestión presupuestal de la inversión pública y su impacto social en el sector educación del Gobierno Regional del Cusco, periodo 2012 - 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Vintimilla, E. (2014). *Evaluación de la Ejecución Presupuestaria como herramienta que permita elaborar estrategias para el cumplimiento de la Planificación Anual en la Corporación Eléctrica del Ecuador Hidropaute CELEC EP*. (Tesis de maestría). Universidad de Cuenca Ecuador, Ecuador-
- Zevallos, M. (2014). *Presupuesto Publico*. Lima: El Búho E.I.R.L
- Zúñiga, A. (2015). *Análisis de los lineamientos y mecanismos para la elaboración y formulación de las proformas presupuestarias en las entidades del sector Público del Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.



**ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia, La gestión por resultados, influye en la gestión financiera en la unidad de gestión educativa local de Puno.

Planteamiento del Problema		Hipótesis		Objetivos		Variables		Indicadores	
Problema General		Hipótesis General		Objetivos General		Objetivos Específico		Indicadores	
¿De qué manera la Gestión por Resultados, influye en la Gestión Financiera en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno?		La gestión por Resultados, influye positivamente en la gestión financiera en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.		Determinar la eficacia de la Gestión por Resultados, en la gestión financiera en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.		V.I. = Gestión por Resultados. V.D. = Gestión Financiera.		Porcentaje Ejecución Presupuestal de gastos. Porcentaje (%) Logro de metas físicas y financieras programadas.	
¿En qué medida Gestión por resultados influye en la mejora de programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local Puno?		Gestión por resultados influye en la mejora de programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local Puno.		Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.		V.I.= Gestión por Resultados V.D. = Programas presupuestales.		Porcentaje (%) de presupuesto ejecutado PIA y PIM, periodo 2015-2016.	
¿En qué medida Gestión por resultados influye en la mejora de ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local Puno?		Gestión por resultados influye en la mejora de ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.		Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.		V.I. = Gestión por Resultados V.D. = Ejecución Presupuestal		Porcentaje (%) de gestión presupuestal ejecutado PIA y PIM, periodo 2015-2016.	
¿En qué medida Gestión por resultados influye en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de los productos de los programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local Puno?		Gestión por resultados influye en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de los productos de los programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local Puno.		Analizar la eficacia del Gestión por resultados en la mejora de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos de los programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.		V.I. = Gestión por Resultados V.D. = Metas físicas y financieras programadas		Porcentaje (%) de avance de metas físicas y financieras PIA y PIM, periodo 2015-2016.	

Anexo 2. Operacionalización de variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
<b>Variables Independientes Principal:(causa)</b> Gestión por Resultados	La Gestión por Resultados es una guía o ruta esencial para cualquier persona, empresa o entidad pública. La Gestión por Resultados (GpR) es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población.	Eficiencia y efectividad al servicio.	Resultados esperados Total programado • Total ejecutado		Documental	Presupuesto Institucional modificado Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.	Consulta Amigable: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.
<b>Variables Dependiente 1:(efecto)</b> Gestión Financiera.	La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una institución para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.		% Ejecución Presupuestal		Documental	Presupuesto Institucional modificado Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.	Consulta Amigable: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.
V.D. = Programas presupuestales.	Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a		Porcentaje (%) de presupuesto ejecutado PIA y PIM, periodo 2015-2016.		Documental	Presupuesto Institucional modificado Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.	Consulta Amigable: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.

<p>V.D. = Ejecución Presupuestal</p>	<p>favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública. Además es una categoría presupuestaria que constituye un instrumento de PpR.</p>				<p>Documental</p>	<p>Presupuesto Institucional modificado Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.</p>	<p>Consulta Amigable: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.</p>
<p>V.D. = Metas físicas y financieras programadas</p>	<p><b>Etapa del proceso presupuestario</b> en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.</p>		<p>Porcentaje (%) de gestión presupuestal ejecutado PIA y PIM, periodo 2015-2016.</p>		<p>Documental</p>	<p>Presupuesto Institucional modificado Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.</p>	<p>Consulta Amigable: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.</p>
<p>V.D. = Metas físicas y financieras programadas</p>	<p><b>Meta física:</b> Es el valor numérico proyectado del indicador de producción física (para productos y proyectos y actividades /acciones de inversión y otras) <b>Meta Financiera.</b> Es el valor monetario de la dimensión física, que corresponde a la meta física</p>		<p>Porcentaje (%) de avance de metas físicas y financieras PIA y PIM, periodo 2015-2016.</p>		<p>Documental</p>	<p>Presupuesto Institucional modificado Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.</p>	<p>Consulta Amigable: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.</p>