Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público

Optimización de la ejecución presupuestal mediante estrategias de planificación y control en una institución pública de educación superior

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Andrea Verónica GARCÍA VENTURA

ASESOR

Mg. Caciano Tomas LOZANO LIMAIMANTA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

García, A. (2025). *Optimización de la ejecución presupuestal mediante estrategias de planificación y control en una institución pública de educación superior*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Andrea Verónica García Ventura
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71490929
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Caciano Tomas Lozano Limaimanta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07968835
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-4513-2713
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Emilio Gabriel Garcia Villegas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08628745
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.37 Presupuesto del sector público
Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORÍA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 096-EPAEYSP-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veinte de diciembre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001977-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 22 de diciembre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Emilio Gabriel Garcia Villegas
MIEMBRO	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO - ASESOR	:	Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL MEDIANTE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR"***, presentado por la bachiller Andrea Verónica García Ventura con código de matrícula N° 19110528, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas, se dio por concluido el acto académico y, leída la presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Emilio Gabriel Garcia Villegas
Presidente

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Miembro

Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta
Miembro - asesor

Nota. Resolución Decanal N° 001977-2025-D-FCC/UNMSM fue emitida en vía de regularización con fecha 22 de diciembre de 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Auditoría Empresarial y del Sector Público N° 000106-2025-EPAESP-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"OPTIMIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL MEDIANTE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR"*, presentado por la bachiller Andrea Verónica García Ventura para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 15% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 6 de mayo de 2026

Firma del asesor:

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta

DNI: 07968835

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mis padres, quienes son el mayor ejemplo de superación, perseverancia y constancia, que guía firmemente mis pasos. Su constante apoyo, dedicación y confianza en mis capacidades me impulsan a continuar luchando por mis objetivos.

A mis hermanos menores, los más pequeños de la casa, son los que me motivan a seguir adelante y hacen que me esfuerce por ser un buen ejemplo a seguir.

A mis amigos, quienes me brindaron palabras de aliento y me acompañaron en este proceso haciéndolo más llevadero.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y guiarme en mi camino.

A mis padres, por su confianza y sacrificio constante, son quienes me impulsan a continuar con determinación hacia el logro de mis objetivos, gracias a su esfuerzo puedo culminar esta etapa de mi formación profesional.

A mis hermanos menores, por motivarme a dar siempre lo mejor de mí y a no rendirme ante las dificultades.

Al Mag. Caciano Tomás Lozano Limaimanta, mi asesor, por su orientación, paciencia y por compartir sus conocimientos que permitió el desarrollo de este trabajo.

A mi alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por haberme brindado una formación basada en la excelencia académica, que me permite desenvolverme como profesional. Haber formado parte de esta prestigiosa institución es un honor que llevaré siempre con orgullo y gratitud.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 3

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 3

1.1.1. Reseña histórica 3

1.1.2. Servicios que brinda 3

1.1.3. Organización y estructura empresarial 5

1.2. Periodo de duración de la actividad 6

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 6

1.4. Razón o denominación social 6

1.5. Dirección postal 6

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 9

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 9

2.1. Organización de la actividad 9

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 11

2.3. Problemática 12

2.3.1. Descripción del problema 12

2.3.2. Formulación del problema 13

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 13

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 21

2.4.1. Técnicas e instrumentos 28

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 29

2.5. Resultados de la actividad 34

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 34

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 42

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 44

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 46

III. CONCLUSIONES 48

IV. RECOMENDACIONES 49

REFERENCIAS 50

ANEXOS 53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. *Escuelas que ofrece la Ensabap* 4

Tabla 2. *Estrategias en la ejecución presupuestal* 32

Tabla 3. *Resumen de evidencias y hallazgos del diagnosticoen DP* 35

Tabla 4. *Estrategias de planificación y control presupuestal* 37

Tabla 5. *Comparativo de indicadores de ejecución antes y despues de la propuesta* 40

Tabla 6. *Presupuesto asignado a la Ensabap 2025* 41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. *Organigrama Funcional de la Ensabap* 5

Figura 2. *Localización de la Ensabap – Sede Central* 7

Figura 3. *Localización de la Ensabap – Sede Canevaro* 7

Figura 4. *Localización de la Ensabap – Sede Cultural* 8

Figura 5. *Localización de la Ensabap – Sede Ruffino Torrico* 8

Figura 6. *Flujograma del proceso de pedidos* 30

Figura 7. *Solicitud de pedido por SGD* 39

Figura 8. *Comparativo Trimestral* 41

Figura 9. *Resultados de la ejecución antes y después de la aplicación de estrategias* 41

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo optimizar la ejecución presupuestal mediante la aplicación de estrategias de planificación y control en una institución pública de educación superior. Durante el desarrollo de las funciones se observaron retrasos en la atención de requerimientos y falta de seguimiento que afectaba el cumplimiento de los objetivos institucionales. Ante ello, surgió la necesidad de fortalecer la coordinación entre las áreas usuarias y el área de Presupuesto. La investigación es de tipo descriptivo-aplicativo, aplicó estrategias cuantificables de mejora en la gestión presupuestal y empleó técnicas de observación directa, análisis documental y revisión de reportes presupuestales, así como entrevistas y reuniones de coordinación con las áreas involucradas. La implementación de la propuesta consistió en la aplicar estrategias de planificación y control presupuestal basadas en tres aspectos: seguimiento continuo de la ejecución del gasto, fortalecimiento de la comunicación interáreas y orientación a las áreas usuarias. Para ello, se estableció reuniones periódicas de coordinación, se realizó el seguimiento de los pedidos mediante el SIGA y se dispuso un guía mediante memorandos sobre los procesos de solicitud, lo que permitió mejorar la ejecución del gasto. Se concluyó que la aplicación de estas estrategias permitió mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestal en un 27%, reduciendo los retrasos en los procesos administrativos y promoviendo una gestión más ordenada, transparente y alineada con los objetivos institucionales.

Palabras clave: ejecución presupuestal, planificación, control, gestión pública, estrategias de mejora

ABSTRACT

This research aimed to optimize budget execution through the application of planning and control strategies at a public higher education institution. During the performance of its functions, delays in addressing requests and a lack of follow-up were observed, negatively impacting the achievement of institutional objectives. Consequently, the need arose to strengthen coordination between user departments and the Budget Department. The research was descriptive-applied, employing quantifiable strategies for improving budget management and utilizing techniques such as direct observation, document analysis, and review of budget reports, as well as interviews and coordination meetings with the departments involved. The implementation of the proposed strategy consisted of applying budget planning and control strategies based on three aspects: continuous monitoring of expenditure execution, strengthening interdepartmental communication, and providing guidance to user departments. To achieve this, regular coordination meetings were established, orders were tracked through the SIGA system, and a guide was provided via memos outlining the application processes, which improved budget execution. It was concluded that implementing these strategies improved the efficiency of budget execution by 27%, reducing delays in administrative processes and promoting more organized, transparent management aligned with institutional objectives.

Keywords: budget execution, planning, control, public management, improvement strategies

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión pública, la ejecución presupuestal constituye un proceso fundamental para garantizar que los recursos asignados por el Estado se traduzcan en bienes y servicios que permitan cumplir con los objetivos institucionales. Sin embargo, en muchas entidades públicas se presenta un bajo nivel de ejecución, que pueden dar por limitaciones en la planificación de requerimientos, debilidades en los mecanismos de control y una coordinación insuficiente entre las áreas responsables. Por lo que, estas situaciones afectan el cumplimiento de las metas y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo optimizar la eficiencia de la ejecución presupuestal, mediante la experiencia laboral desarrollada en la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP), específicamente en el Área de Planificación y Presupuesto, donde se evidenció la problemática relacionada con el bajo nivel de ejecución presupuestal. Esta situación afecta a la gran mayoría de entidades públicas.

Asimismo, se analizaron los factores que repercuten en el bajo nivel de ejecución presupuestal y proponer estrategias de planificación y control que permitan optimizar este proceso en una institución pública de educación superior. Con la propuesta se busca fortalecer la gestión presupuestal a través de la implementación de herramientas de seguimiento, una mejor comunicación entre áreas y el establecer acciones que contribuyan al logro de metas institucionales.

Durante el desarrollo de la investigación se identificó que, pese a existir una programación presupuestal formalmente establecida, la falta de mecanismos de monitoreo va generando retrasos en la atención de requerimientos. Frente a esta situación, se plantea un plan de mejora que permita

optimizar la ejecución presupuestal mediante estrategias de planificación y control, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y en los plazos establecidos.

El presente trabajo, está compuesto por cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta la información general de la institución, incluyendo su reseña histórica, organización funcional y servicios que brinda. En el segundo capítulo se expone la descripción de la actividad, el planteamiento del problema, la finalidad y los objetivos del trabajo, así como la propuesta de solución planteada. En el tercer capítulo se desarrollan las conclusiones derivadas del análisis de la ejecución presupuestal y del impacto de la propuesta de mejora. Finalmente, en el cuarto capítulo se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer la planificación y el control de los recursos presupuestales en la institución.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP) fue fundada en 1919, es una institución pública de educación superior, esta se dedica a la formación de profesionales en artes plásticas y visuales como: pintura, escultura y grabado; además de conservadores y restauradores patrimoniales.

Desde su fundación, ha tenido como propósito la formación de artistas, docentes e investigadores que contribuyan al desarrollo cultural, académico y social del país. A lo largo de más de un siglo de trayectoria, se ha consolidado como una de las instituciones más representativas en la enseñanza de las artes en el Perú, destacando en la investigación y producción artística, así como en la difusión cultural a nivel nacional e internacional.

Por ello, en su compromiso con la mejora continua y la modernización de su gestión institucional, la escuela se encuentra actualmente en proceso de adecuación hacia la Universidad Nacional Autónoma de Bellas Artes del Perú (UNABAP), según la Ley N° 31997. Dicho proceso de transformación tiene un plazo de tres años, contado a partir de la entrada en vigor de la ley publicada en el diario El Peruano el 10 de abril.

1.1.2. Servicios que brinda

La ENSABAP ofrece una variedad de servicios académicos, culturales y administrativos orientados al cumplimiento de su misión institucional. Entre los principales servicios que brinda se encuentran:

a) Servicios académicos:

- Ofrece carreras como Artes Plásticas y Visuales, Educación Artística.

- Actividades de investigación en artes, diseño y cultura.
- Talleres de extensión universitaria y programas de educación que permiten que los estudiantes desarrollen su talento artístico.

Tabla 1

Escuelas que ofrece la Ensabap

ESCUELAS	ESPECIALIDADES
Artes Plásticas y Visuales	Pintura Escultura Grabado Conservación y Restauración
Educación Artística	Educación Artística

Nota. Datos tomados de la página de Ensabap (2025)

b) Servicios culturales y sociales

- Organización de exposiciones artísticas y eventos culturales.
- Producción y difusión de proyectos artísticos de estudiantes y docentes.

c) Servicios administrativos

- Gestión académica en la que se establece y apoya en los procesos de inscripción.
- Procesos administrativos vinculados a la gestión académica, presupuestal y logística.

d) Beneficios estudiantiles:

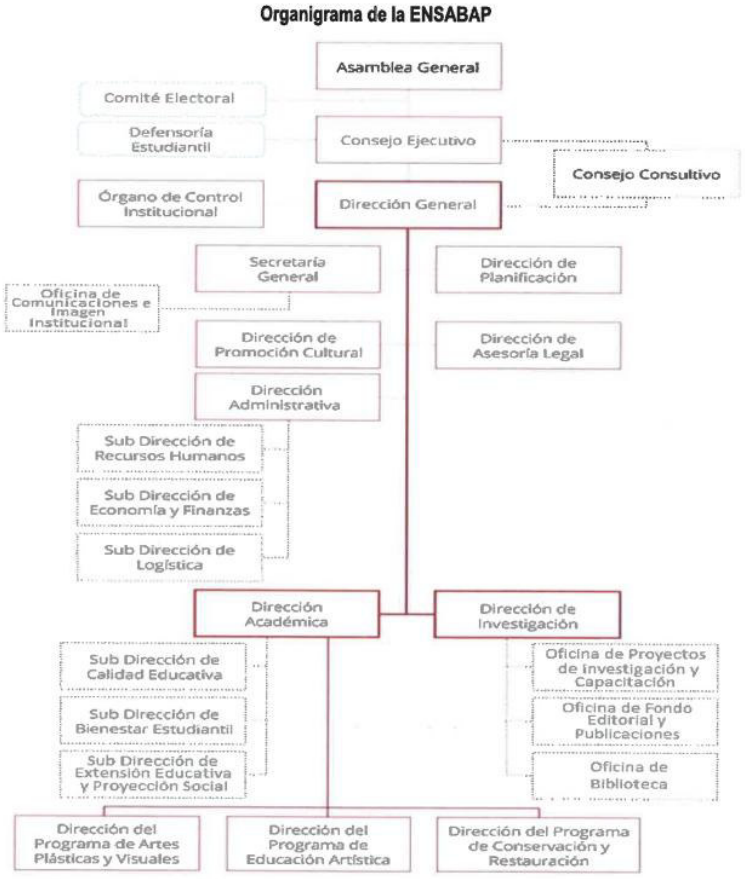
- Los estudiantes pueden acceder a becas estudiantiles y para el comedor estudiantil.
- Cuenta con acceso a publicaciones y actualizaciones de la ENSABAP.
- Además, mediante la Mesa de Partes, cuentan seguimiento a sus trámites y consultas.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

Está dirigida por la Dirección General, máxima autoridad institucional, y se apoya en diversas áreas académicas, de investigación y de gestión administrativa. Esta información corresponde a datos públicos disponibles en el portal institucional del Gobierno del Perú, garantizando su acceso y transparencia para la ciudadanía.

Figura 1

Organigrama Funcional de la Ensabap



Nota. La figura muestra la estructura organizacional de la ENSABAP, elaborada a partir de información pública disponible en el portal institucional del Gobierno del Perú. Fuente: Gobierno del Perú (s. f.).

2. Periodo de duración de la actividad

El periodo de desarrollo de la actividad descrita en el presente trabajo de suficiencia profesional inició el 17 de junio del 2025 hasta la actualidad, abarcando un total aproximado de 4 meses.

3. Finalidad y objetivos de la entidad

La finalidad de la ENSABAP es formar profesionales competentes en artes plásticas y visuales, fortaleciendo la investigación, la innovación y la difusión cultural. De acuerdo con sus estatutos, los principales objetivos institucionales son:

- Brindar formación de calidad en arte.
- Fomentar la investigación, creación y gestión artística.
- Promover la diversidad cultural mediante proyectos de difusión y extensión universitaria.
- Impulsar las diversas expresiones culturales.

4. Razón o denominación social

La razón social de la entidad es Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP), identificada con el número de RUC 20143700136, inscrita en SUNAT. Se encuentra registrada como institución pública de educación superior y su 24 de junio de 1993, su actividad económica principal corresponde al código 92149 – Actividades teatrales, musicales y otras, de acuerdo con la información proporcionada por la plataforma de consulta de RUC de la SUNAT.

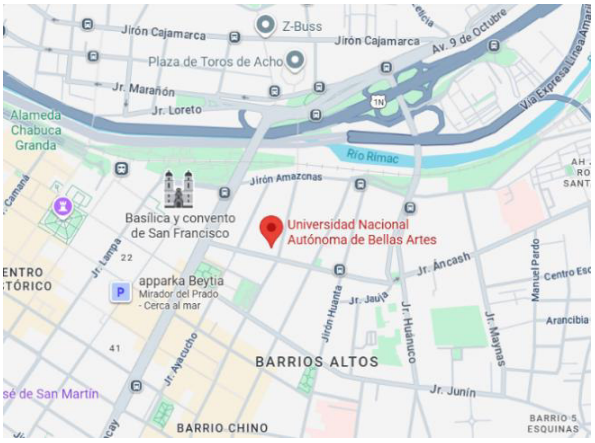
5. Dirección postal

La Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP), cuenta con cuatro sedes:

- Sede Central, la cual se encuentra ubicada en el Jirón Áncash N.º 681, distrito del Cercado de Lima, provincia y departamento de Lima, Perú.

Figura 2

Localización de la Ensabap - Sede Central



Nota. Ubicación Geográfica. Fuente: Google Maps. (2025).

- Sede Canevaro, ubicada en el Jirón Áncash N.º 769, distrito del Cercado de Lima.

Figura 3

Localización de la Ensabap - Sede Canevaro

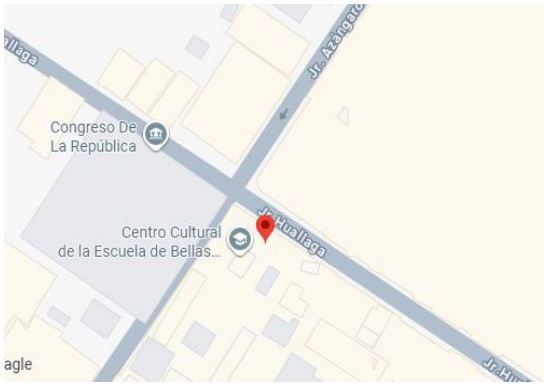


Nota. Ubicación Geográfica. Fuente: Google Maps. (2025).

- Sede Cultural, la cual se encuentra en el Jirón Huallaga 402-426, Cercado de Lima.

Figura 4

Localización de la Ensabap - Sede Cultural

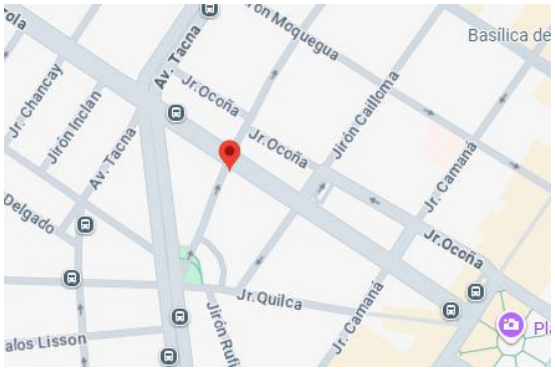


Nota. Ubicación Geográfica. Fuente: Google Maps. (2025).

- Sede Ruffino Torrico, ubicada en el Jirón Rufino Torrico Nª837 en Cercado de Lima.

Figura 5

Localización de la Ensabap - Sede Ruffino Torrico



Nota. Ubicación Geográfica. Fuente: Google Maps. (2025).

Su código postal es 15001, conforme a la información publicada en la página web institucional.

6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

La ENSABAP cuenta con canales oficiales de atención al público.

- Página web institucional: https://www.gob.pe/unabap
- Correo electrónico: tramitedocumentario@ensabap.edu.pe
- Central telefónica: 019040178

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

La actividad del presente trabajo se desarrolló en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP), institución pública de educación superior adscrita al Ministerio de Educación, dedicada a la formación de profesionales en artes visuales y a la promoción de la cultura a nivel nacional.

La Dirección de Planificación y Presupuesto está a cargo de un director, quien supervisa las labores de planificación estratégica, formulación y programación del presupuesto, seguimiento de la ejecución presupuestal, así como la elaboración de instrumentos de gestión que contribuyen a la eficiencia institucional. La Dirección cuenta con personal de apoyo técnico asistencial, gestor de presupuesto y especialista en planificación quienes cumplen funciones específicas para asegurar la correcta gestión de los recursos públicos.

En este contexto, las labores desempeñadas como Asistente de Planificación y Presupuesto estuvieron orientadas a brindar apoyo directo a la gestión administrativa y presupuestal de la ENSABAP. Entre las principales funciones desempeñadas se encuentran:

- Implementación del Sistema de Control Interno (SCI): Se formó parte de las acciones promovidas por el área, buscando fortalecer los mecanismos de control y supervisión,

a fin de prevenir riesgos en los procesos administrativos y presupuestales que afecten el funcionamiento de la escuela.

- Organización documental: Se revisó, ordenó y actualizó los archivos físicos y digitales del área, lo que permite tener al alcance los documentos emitidos durante cada año fiscal.
- Elaboración de documentos administrativos: En esta actividad se redactaron oficios, memos e informes solicitados por el director de planificación y presupuesto, contribuyendo a la comunicación interna y formal de las gestiones entre las direcciones y subdirecciones.
- Registro y seguimiento de documentos: Se realiza mediante el uso de Excel, en este se lleva un control detallado de los documentos emitidos y recepcionados, permitiendo el seguimiento y respuesta dentro de los plazos establecidos a las solicitudes o requerimientos de las diferentes áreas.
- Gestión de trámites administrativos (SGD): Se apoyó en el envío de documentos mediante el Sistema de Gestión Documental, garantizando la atención de solicitudes y la continuidad de las actividades de la Dirección.
- Gestión en el SIGA – Módulo Logístico: Se participó en el registro de requerimientos de bienes y servicios, así como en el seguimiento de pagos, lo que permitió dar soporte a los procesos de adquisiciones de la institución.
- Elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas: Se formularon los documentos base para la contratación de servicios, alineados a las necesidades de la Dirección.

- Apoyo en la elaboración del cuadro de necesidades: Se colaboró en la preparación del cuadro de necesidades institucional, insumo fundamental para la programación del presupuesto anual.
- Suministro de materiales y equipos: Se gestionó los pedidos de recursos necesarios para el funcionamiento de la Dirección, contribuyendo al cumplimiento de sus actividades operativas.
- Elaboración de reportes y proyecciones de gastos: Se desarrollaron cuadros y reportes de proyección presupuestal, los cuales sirvieron de insumo para la planificación financiera y la toma de decisiones.
- Las funciones señaladas permitieron fortalecer la gestión administrativa y presupuestal de la Dirección de Planificación y Presupuesto, contribuyendo de manera directa a mejorar los procesos internos que inciden en la ejecución de los recursos institucionales. Asimismo, la experiencia adquirida permitió identificar las dificultades que enfrenta la ENSABAP en relación con el bajo nivel de ejecución presupuestal, problemática central de este trabajo, lo cual evidenció la necesidad de proponer mejoras orientadas a optimizar la gestión de los recursos públicos en la institución.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad optimizar la ejecución presupuestal en la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP), mediante la mejora de los procesos administrativos desarrollados en la Dirección de Planificación y Presupuesto. Esta propuesta busca contribuir a una gestión más eficiente de los recursos institucionales, reduciendo las demoras en la tramitación documentaria, fortaleciendo el control en la gestión presupuestaria y asegurando el uso oportuno y transparente de los fondos públicos.

La óptima ejecución del gasto no solo cumple con la normativa presupuestal, impacta directamente en la calidad de la formación artística y profesional que la escuela ofrece, contribuyendo en el desarrollo académico y profesional.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es optimizar la ejecución presupuestal de una institución pública de educación superior, fortaleciendo los procedimientos de planificación, seguimiento y control de la Dirección de Planificación y Presupuesto, con el propósito de minimizar retrasos, garantizar el cumplimiento oportuno de la programación anual que garanticen la eficiencia presupuestal.

Asu vez tiene objetivos específicos, basados en fortalecer la eficiencia de la ejecución del presupuesto en las entidades públicas superiores mediante el seguimiento a las direcciones y subdirecciones pertenecientes a la entidad; así como, proponer estrategias de optimización que fortalezcan el control, seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestal, permitiendo mejorar los indicadores de eficiencia, asegurando una gestión oportuna y transparente del gasto público.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

La ejecución presupuestal constituye una de las etapas más relevantes de la gestión pública, ya que garantiza que los recursos asignados por el Estado se traduzcan en bienes y servicios que permita que se cumplan los objetivos institucionales. En el caso de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP), actualmente en proceso de adecuación hacia la Universidad Nacional Autónoma de Bellas Artes del Perú (UNABAP) conforme a la Ley N.º 31997, se ha registrado un nivel de ejecución presupuestal inferior al esperado, lo cual representa un riesgo de devolución de fondos al tesoro público al cierre del ejercicio anual, impactando directamente en la calidad de formación artística.

Esta situación se debe, principalmente, a la falta de seguimiento oportuno por parte de las áreas usuarias que participan en el proceso de gasto. Si bien el área de Planificación y Presupuesto comunica periódicamente los avances de la ejecución presupuestal a través de reportes, en varios casos las áreas usuarias no actúan con la celeridad requerida para ejecutar sus compromisos o tramitar sus requerimientos y/o solicitudes.

Como consecuencia, se generan demoras en los procesos de adquisición de bienes y servicios, retrasos en la atención de necesidades operativas y, en algunos casos, la acumulación de gastos hacia los últimos meses del año fiscal, afectando la eficiencia y oportunidad en el uso de los recursos públicos.

Asimismo, la limitada comunicación entre áreas y la falta de herramientas de control y monitoreo en tiempo real dificultan la detección temprana de desviaciones en la ejecución presupuestal. Por lo que, impide adoptar decisiones correctivas de manera oportuna, comprometiendo el cumplimiento de metas institucionales y la calidad del gasto.

Ante esta problemática, surge la necesidad de optimizar la ejecución presupuestal mediante la implementación de estrategias de seguimiento, coordinación y control que fortalezcan la eficiencia de las áreas usuarias. Estas acciones buscan promover el uso eficiente y oportuno de los recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la ENSABAP.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de estrategias de planificación y control puede optimizar la ejecución presupuestal en una institución pública de educación superior?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional se analizaron diferentes fuentes bibliográficas: trabajos de investigación o tesis, tanto internacionales como nacionales.

a) **Antecedentes Nacionales:**

Chapoñan (2023) elaboró su tesis titulada "*Control interno para la optimización de la ejecución presupuestal de un Hospital Nacional de Lima*", presentada en la Universidad Privada del Norte para optar el título profesional de Contador Público. El objetivo principal del estudio fue describir la importancia del control interno en la optimización de la ejecución presupuestal, considerando los controles previo, simultáneo y posterior en la gestión de fondos públicos.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y aplicada, con un diseño no experimental y transversal, observando el fenómeno dentro de su contexto real sin manipular variables. La población estuvo conformada por 26 trabajadores de las principales áreas relacionadas con el control interno, las cuales fueron: Planeamiento Estratégico, Economía, Logística, OCI y el equipo de optimización del gasto. La muestra utilizada estuvo conformada por 12 trabajadores, a su vez el análisis documental y la ficha de registro, garantiza la objetividad, validez y confiabilidad en la recolección de datos.

Tener un control interno deficiente, impide la ejecución total del presupuesto asignado, lo que dificulta que se cumplan los objetivos institucionales. Asimismo, la elaboración de mapas de procesos permitió identificar oportunidades de mejora en la gestión presupuestal, lo que demuestra que el fortalecer el control interno incrementando la eficiencia, transparencia y cumplimiento de metas en las instituciones del sector público.

Es necesario tener un control interno sólido para optimizar la ejecución presupuestal en las entidades públicas, ya que garantiza el uso eficiente, transparente y responsable de los recursos asignados. La adecuada aplicación de los controles previo, simultáneo y posterior fortalece la gestión institucional, reduce riesgos y favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos. No obstante, se evidencia la necesidad de mejorar los mecanismos de control simultáneo y posterior,

así como de capacitar continuamente al personal y actualizar los procedimientos internos, a fin de consolidar una cultura de rendición de cuentas y eficiencia en la administración pública.

Este antecedente resulta pertinente para el presente trabajo, pues evidencia cómo el fortalecimiento del control interno incide directamente en la optimización de la ejecución presupuestal, aspecto que también se aborda en la ENSABAP. Asimismo, aporta un marco de referencia sobre la aplicación de controles y procesos de mejora que pueden adaptarse al contexto educativo, permitiendo sustentar la propuesta de estrategias orientadas a una gestión más eficiente y coordinada entre las áreas usuarias y el área de Presupuesto.

Choque y Calla (2022) desarrollaron una tesis titulada "*El control simultáneo y su contribución en la optimización de la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2019*", presentada en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, con el propósito de optar por el título profesional de Contador Público. El objetivo principal de la investigación fue determinar de qué manera la aplicación del control simultáneo contribuye a la optimización de la ejecución del presupuesto público del Gobierno Regional de Madre de Dios (GOREMAD) durante el año 2019.

El estudio se llevó a cabo con la colaboración de servidores y funcionarios de diversas áreas del GOREMAD, como Gobernación Regional, Gerencia Regional, Órgano de Control Institucional, Administración, Abastecimiento, Contabilidad, Tesorería, Subgerencia de Obras y Planeamiento y Presupuesto. La investigación tuvo un diseño de tipo no experimental - correlacional de corte transversal, con alcance descriptivo correlacional, centrado en la comprobación de una hipótesis mediante la aplicación de instrumentos estadísticos.

La muestra estuvo conformada por 26 participantes, seleccionados a partir de una población de 196 trabajadores vinculados al proceso de ejecución presupuestal. Se emplearon dos

cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, previamente validados por juicio de expertos, los cuales incluyeron un total de 47 preguntas. Los resultados evidenciaron que la aplicación del control simultáneo, control concurrente, orientación de oficio y la visita de control, aportan significativamente en la optimización de la ejecución del presupuesto público. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de correlación de 0.860 con un nivel de confianza del 95 %, lo que indica que el 73.9 % de la variación en la optimización presupuestal se explica por la implementación del control simultáneo.

El control simultáneo debe ser considerado una herramienta indispensable para cualquier institución pública que busque optimizar su desempeño presupuestal, asegurar la transparencia en sus procesos, consolidar una administración orientada a la rendición de cuentas y la eficiencia institucional.

Este estudio evidencia la influencia directa del control simultáneo en la mejora de la ejecución presupuestal, lo cual guarda relación con la gestión presupuestal de la institución pública de educación superior. Asimismo, aporta fundamentos empíricos que respaldan la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento durante la fase de ejecución, promoviendo una gestión oportuna, coordinada y eficiente entre las áreas involucradas en el uso de los recursos públicos.

Flores (2024) desarrolló un trabajo de investigación titulado "*Ejecución presupuestal y la calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Pichacani, periodo 2023*", el cual es presentado para optar el título profesional de Licenciado en Economía y Negocios Internacionales en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Teniendo como objetivo establecer la relación entre el proceso de ejecución presupuestal y la calidad del gasto en dicha entidad municipal.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, utilizando como técnica la encuesta aplicada a 21 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichacani. Los resultados mostraron que existe una conexión muy alta entre la ejecución presupuestal y la calidad del gasto. El estudio resalta que una ejecución presupuestal eficiente contribuye significativamente a mejorar la calidad del gasto público, optimizando los recursos disponibles y fortaleciendo el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Para el presente trabajo de suficiencia profesional, el trabajo de investigación resulta importante ya que evidencia cómo una adecuada ejecución presupuestal incide directamente en la calidad del gasto y el logro de metas institucionales. En el contexto de la ENSABAP, estos resultados sustentan la importancia de fortalecer los procesos de planificación, seguimiento y control del gasto, de modo que la asignación y utilización de los recursos públicos se realice con criterios de eficiencia, eficacia y transparencia, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Mejía (2023) desarrolló el trabajo de investigación titulado "*Optimización de la ejecución presupuestal de inversiones en la Municipalidad Distrital de Santa Ana – provincia de Castrovirreyna – Huancavelica*", presentada en la Universidad Continental, para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Pública. Como objetivo principal busca proponer alternativas de solución orientadas a mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestal de inversiones, ante la problemática de baja ejecución que limitaba la realización oportuna de proyectos y el cumplimiento de metas institucionales, lo que afectando la entrega de bienes, servicios y obras a la población del distrito de Santa Ana.

El trabajo tiene un enfoque aplicativo, ya que está orientado al diseño de estrategias de intervención sustentadas en evidencias y en la identificación de cadenas de valor que generen impacto positivo en la población. Los resultados evidenciaron que la implementación de estas acciones permitiría optimizar la ejecución presupuestal de inversiones, mejorar la eficiencia institucional y elevar el nivel de satisfacción ciudadana; lo que, contribuiría al fortalecimiento de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana. La propuesta de reprogramación oportuna de las transferencias financieras por parte de los entes nacionales permitirá un flujo adecuado de recursos y la ejecución oportuna de inversiones.

La investigación aborda la optimización de la ejecución presupuestal desde un enfoque aplicativo y de mejora continua, manteniendo un enfoque similar al propuesto en el presente trabajo. Además, refuerza la importancia de implementar estrategias de planificación, control y fortalecimiento de capacidades institucionales para garantizar una ejecución oportuna y eficiente de los recursos públicos, asegurando así un impacto positivo en la gestión institucional.

b) Antecedentes Internacionales:

Palacios (2024) en su trabajo de investigación titulado "*Ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ventanas, período 2023*". Para optar el título profesional de Contadora Pública en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Esta investigación tiene una la línea de gestión financiera, administrativa, tributaria, auditoría y control, teniendo un enfoque descriptivo y analítico basado en el análisis documental de la información presupuestaria. Este concluye que, fortalecer la gestión fiscal mejora la planificación presupuestaria y adoptar prácticas administrativas más eficientes permitirá al GAD Municipal contar con transparencia, sostenibilidad fiscal y la confianza ciudadana en la administración pública local.

El presente trabajo evidencia que la ejecución presupuestaria del GAD Municipal debe fortalecer la gestión fiscal y la planificación presupuestaria, para poder optimizar el uso de recursos, mejorar la autonomía financiera que garantice una administración pública más eficiente y transparente.

Esta investigación resulta pertinente para el presente trabajo, ya que resalta la importancia del fortalecimiento de la gestión fiscal y de la planificación presupuestaria como pilares de una ejecución eficiente del gasto. Los hallazgos de Palacios guardan relación con la realidad de la ENSABAP, donde la adecuada programación, control y seguimiento del presupuesto son esenciales para garantizar la transparencia, eficiencia y cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de la comunidad educativa.

Quimis (2024) en su proyecto de investigación titulado "*Ejecución presupuestaria y optimización del presupuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La América*", para obtener el título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

En la investigación plantea como objetivo principal, analizar los procesos de ejecución presupuestaria y proponer estrategias para optimizar el uso de los recursos en el GAD Parroquial La América, buscando identificar los factores que afectan su eficiencia. Así mismo, la metodología aplicada cuenta con un enfoque mixto para lo cual realizó encuestas, entrevistas y análisis de datos obteniendo una visión integral de la gestión presupuestaria. Además, combina los métodos inductivo-deductivo para formular y contrastar teorías sobre la ejecución presupuestaria.

Los resultados evidenciaron las deficiencias en la planificación, comunicación, transferencia de fondos y las limitaciones técnicas del personal. Finalmente, el estudio concluyó que fortalecer la planificación, simplificar los procedimientos administrativos e invertir en

tecnología son estrategias clave para optimizar la gestión presupuestaria y mejorar la eficiencia institucional del GAD Parroquial La América.

La gestión presupuestaria del GAD Parroquial La América, especialmente en la coordinación, transparencia y ejecución del gasto, necesita contar con capacidad técnica y el uso de tecnología para fortalecer la planificación, la capacitación del personal y el compromiso institucional para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión pública.

Este antecedente aporta significativamente al presente trabajo de suficiencia profesional, al demostrar que la optimización del gasto público requiere tanto de una adecuada planificación como de capacidades técnicas y herramientas tecnológicas que fortalezcan el control presupuestal. La experiencia del GAD Parroquial La América guarda similitud con la realidad de la ENSABAP, donde la coordinación interáreas y el seguimiento del gasto son determinantes para lograr una ejecución eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales.

Vergara (2023) desarrolló un trabajo de investigación titulado *"Estrategias de Mejoramiento para la Ejecución Presupuestal del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Regional Cesar en el Año 2023"*, para obtener el título de Administradora Financiera en la Universidad de Santander.

El trabajo tiene como objetivo principal el identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en el área presupuestal del ICBF para proponer estrategias que optimicen la ejecución del presupuesto institucional.

Por otro lado, la metodología aplicada tiene enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con un diseño no experimental. Utilizó la técnica de recolección de datos mediante la observación directa obtenidas de las listas de chequeo. Como resultado, evidencia la necesidad de fortalecer los

procesos de planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas en el área presupuestal, promoviendo una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos.

Finalmente, la conclusión es aplicar estrategias de mejora en la gestión presupuestaria ya que contribuye significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales y a una administración financiera más eficiente dentro del ICBF.

Los conocimientos teóricos aplicados de forma efectiva muestran la importancia de la formación profesional en la gestión presupuestal pública. El diagnóstico de las prácticas presupuestarias, el análisis interno y externo del área contribuyen en la mejora de los procesos administrativos, generando el uso eficiente de los recursos.

Esta investigación resulta relevante para el presente trabajo, puesto que resalta la importancia de diseñar e implementar estrategias de mejora en la gestión presupuestal como medio para optimizar el uso de los recursos públicos y evidencia que el fortalecer los procesos de planificación, control y rendición de cuentas tiene un impacto directo en la eficiencia institucional.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Las instituciones públicas han adoptado modelos de gestión por resultados, sistemas de control interno y herramientas tecnológicas que permiten el uso eficiente de los fondos públicos, estas prácticas buscan fomentar la rendición de cuentas y la transparencia.

Para una adecuada ejecución presupuestal es necesario comprender los fundamentos teóricos, las normas que la regulan y los instrumentos técnicos que la sustentan, a fin de identificar las estrategias que permitan optimizar la ejecución de presupuesto.

A continuación, se desarrollan los enfoques teóricos, normativos y técnicos que sustentan el tratamiento del problema de investigación, relacionados con la optimización de la ejecución

presupuestal mediante estrategias de planificación y control en una institución pública de educación superior.

a) Enfoque teórico:

Calendario de compromisos institucional

Mediante el calendario se establece la programación mensual de los gastos comprometidos y devengados de una entidad pública, de acuerdo con la disponibilidad efectiva de sus ingresos. A fin de garantizar una ejecución ordenada, equilibrada y sostenible del presupuesto; lo que permite que las obligaciones se atiendan de forma oportuna y conforme a la capacidad financiera institucional. A su vez, constituye una herramienta clave para fortalecer la disciplina fiscal, optimizar el uso de los recursos públicos y asegurar que se cumplan las metas programadas dentro del ejercicio presupuestal.

Certificación Presupuestal

Conforme a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Certificación Presupuestal se define como el acto administrativo mediante el cual se garantiza la existencia de recursos presupuestarios disponibles y no comprometidos, que respalda la futura ejecución de un gasto autorizado en el presupuesto institucional del ejercicio fiscal vigente.

Quiere decir que constituye una etapa previa e indispensable al compromiso del gasto, ya que asegura que la entidad cuenta con el crédito suficiente para atender la obligación, evitando sobre ejecuciones financieros. También, representa una medida de control preventivo que fortalece la transparencia y la responsabilidad en la gestión presupuestal del sector público.

Ejecución Presupuestal

La ejecución presupuestal de acuerdo con el Artículo 25 de la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, se define como la fase durante la cual se concretan los flujos

de ingresos y egresos previstos en el Presupuesto Anual, de acuerdo con los créditos autorizados, la programación trimestral del gasto, los calendarios de compromisos y las modificaciones presupuestarias realizadas.

Siendo que, la ejecución presupuestal implica que los recursos asignados por el Estado sean efectivamente recaudados y destinados al gasto autorizado, cumpliendo tanto con la programación financiera y con los lineamientos normativos. Se puede decir, que es la capacidad de la entidad para la asignación presupuestaria en bienes, servicios, inversiones y resultados concretos conforme a sus metas estratégicas.

Evaluación Presupuestaria

Es el proceso mediante el cual se analiza y valora el grado de desempeño de los objetivos, metas e indicadores establecidos en el presupuesto institucional, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y calidad del gasto de las instituciones públicas.

Mediante esta evaluación se puede identificar los avances, limitaciones y resultados alcanzados por las entidades públicas en el uso de los recursos asignados, promoviendo la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión presupuestaria. La evaluación presupuestal permite verificar en qué medida la ejecución del gasto se alinea con los fines institucionales y con las políticas públicas del sector educación, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y fortalecer los resultados académicos y administrativos.

Presupuesto Público

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el presupuesto público se define como “un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y el logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia”.

Partiendo de esta definición, en el contexto de una institución pública de educación superior, el presupuesto público adquiere un significado más específico: es el plan financiero mediante el cual la entidad programa los recursos disponibles, establece los gastos autorizados para el año fiscal y define los mecanismos de control y seguimiento para garantizar que los objetivos institucionales se conviertan en resultados concretos.

El presupuesto público incluye la asignación de fondos, el marco que vincula la planificación institucional, la ejecución operativa del gasto y el monitoreo continuo. Tiene como propósito alcanzar eficiencia, transparencia y cumplimiento de metas en la gestión pública.

Proyección de gasto

Es una herramienta clave para la gestión presupuestaria, permite ordenar las prioridades de ejecución para optimizar el uso de los créditos presupuestarios y evitar desequilibrios financieros durante el ejercicio fiscal.

La proyección de gasto tiene como finalidad, garantizar una adecuada planificación financiera que permita pronosticar las necesidades de fondos, asegurando la disponibilidad de recursos para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y objetivos institucionales.

b) Enfoque Normativo:

Decreto Legislativo Nª 1440 - Sistema Nacional de Presupuesto Público

Se encarga de regular el Sistema Nacional de Presupuesto Público, en este se establece el marco normativo que orienta la programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto en todas las entidades del sector público. Además, este decreto busca que las instituciones cuenten con una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados en el uso de los recursos públicos. A su vez, define los principios que rigen el sistema como la transparencia, equilibrio, eficiencia y responsabilidad fiscal.

Este decreto dispone que la Dirección General de Presupuesto Público del MEF es la entidad rectora encargada de coordinar, supervisar y evaluar la gestión presupuestaria a nivel nacional buscando asegurar que las instituciones públicas cumplan con los objetivos del Estado y optimicen la asignación y ejecución de los fondos públicos.

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto - Ley Nª 28411

La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, promulgada en 2004 en el Perú, establece el marco normativo que regula el sistema presupuestario público en sus diversas fases: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

Tiene por objeto fijar los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto, Entre los principios que la ley identifica están el equilibrio presupuestario, la integridad, la especialidad cuantitativa y cualitativa, la anualidad, la eficiencia en la ejecución del gasto público, la transparencia y la información suficiente para el seguimiento y evaluación. El presupuesto del sector público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario, lo que implica que los ingresos y gastos deben afectar el ejercicio correspondiente.

Resolución Directoral Nª 0001-2025-EF/50.01

Esta norma reitera que la gestión del presupuesto debe basarse en lo dispuesto por el Decreto Legislativo N.º 1440, para regular la programación multianual, la formulación, la ejecución y la evaluación presupuestaria.

Esta resolución fortalece el marco técnico y normativo de la gestión presupuestaria entre las fases de ejecución y evaluación, e impulsa una cultura de control y rendición de cuentas. Su aplicación contribuye en la mejora de la eficiencia de la ejecución presupuestal en las entidades públicas, asegurando que los recursos sean utilizados de manera oportuna, responsable y orientada al logro de resultados institucionales.

c) Enfoque Técnico:

Instrumentos de planificación y programación

Son herramientas que permiten articular la planificación estratégica con la asignación y ejecución eficiente de los recursos presupuestarios. Estos instrumentos orientan las acciones institucionales hacia el cumplimiento de los objetivos y metas definidos, asegurando que el gasto público responda a las verdaderas prioridades de la entidad.

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los principales instrumentos de planificación y programación que rigen la gestión institucional son los siguientes:

Cuadro Multianual de Necesidades (CMN): en este se identifican, registran y priorizan las necesidades de bienes, servicios y proyectos que las áreas usuarias requieren para cumplir sus funciones. Se formula con un horizonte de tres años fiscales y constituye la base técnica para la programación presupuestal, fortaleciendo la previsión y eficiencia en el gasto.

Plan Estratégico Institucional (PEI): es el instrumento de planificación de mediano plazo (normalmente de cuatro años), que define la visión, objetivos estratégicos y resultados que la entidad busca alcanzar. Sirve como base para todos los demás instrumentos operativos y presupuestales, asegurando la coherencia entre la política institucional y las acciones ejecutadas.

Plan Operativo Institucional (POI): traduce los objetivos del PEI en actividades, productos, metas físicas e indicadores anuales. Este instrumento operativo, orienta la programación presupuestal, lo que garantiza que las acciones planificadas cuenten con los recursos necesarios para su ejecución.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA): representa la programación inicial del presupuesto aprobado para el año fiscal. Contiene la asignación de recursos por categorías presupuestarias, metas y fuentes de financiamiento, permitiendo iniciar la ejecución presupuestal.

Presupuesto Institucional Modificado (PIM): refleja los ajustes que se realizan al presupuesto durante el ejercicio fiscal, ya sea por créditos suplementarios, transferencias o anulaciones. Permite actualizar la disponibilidad presupuestal de acuerdo con la ejecución real y las nuevas necesidades institucionales.

Estos instrumentos conforman el marco técnico y operativo de la gestión presupuestaria pública. La correcta aplicación de estos instrumentos contribuye a reducir los retrasos en los requerimientos de las áreas usuarias, fortalece la capacidad institucional para cumplir sus metas de gasto y desempeño, logrando una ejecución presupuestal ordenada, eficiente y orientada al logro de resultados.

Sistemas informáticos y aplicativos presupuestarios (SIAF, SIGA, SGD)

En las instituciones públicas, se cuenta con sistemas informáticos presupuestarios que cumplen un rol fundamental en la gestión eficiente y transparente de los recursos del Estado. Estos sistemas permiten registrar y supervisar cada fase del ciclo presupuestario desde la programación, formulación, ejecución y evaluación. Esto, asegura que las entidades públicas cuenten con información oportuna y confiable para la toma de decisiones, teniendo a los siguientes sistemas:

Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), se encarga de integrar los procesos presupuestarios, contables y tesoreros de las entidades públicas, lo que permite un seguimiento en tiempo real de los ingresos y gastos institucionales. Está regulado por el Decreto Legislativo N.º 1436 y el Decreto Legislativo N.º 1440 Sistema Nacional de Presupuesto Público, siendo la principal herramienta de registro y control financiero del Estado.

Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), se enfoca en la gestión logística, administrativa y operativa de las instituciones públicas. Este sistema permite registrar requerimientos, órdenes de compra y servicios relacionados directamente con las metas presupuestales asignadas en el clasificador de gastos.

El SIGA permite un adecuado control de la ejecución del gasto, permitiendo que toda adquisición o contratación responda a la programación presupuestal aprobada y cuente con la certificación correspondiente emitida por la Dirección de Planificación y Presupuesto.

Sistema de Gestión Documentaria (SGD), en este se redactan memos, informes y solicitudes presupuestarias, permitiendo el flujo de comunicación interna ya que facilita el registro, derivación y archivo de documentos oficiales. El uso del SGD facilita la ejecución de los procedimientos administrativos, fortalece la transparencia y mejora la coordinación entre las áreas usuarias y el área de Presupuesto.

La integración del SIAF, SIGA y SGD permite una gestión presupuestal ordenada, precisa y eficiente, al permitir la disponibilidad de información en tiempo real, el control de los procedimientos administrativos y el seguimiento continuo de los compromisos institucionales. Su adecuada implementación y uso contribuyen directamente a la optimización de la ejecución presupuestal.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

El presente trabajo de suficiencia profesional es de tipo descriptivo-aplicativo, tiene enfoque mixto y para el desarrollo se utilizó técnicas e instrumentos el análisis documental, la observación directa y el mapeo de procesos, los cuales permitieron identificar las principales dificultades y oportunidades de mejora en la ejecución presupuestal de una institución pública de

educación superior. Las principales técnicas empleadas fueron el análisis documental, la observación y el mapeo de procesos.

Análisis documental, este se basó en la revisión de informes presupuestales y documentos internos del área de Planificación y Presupuesto. Asimismo, se revisaron normativas y lineamientos del Sistema Nacional de Presupuesto emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como tesis, artículos científicos y trabajos de suficiencia profesional relacionados con la gestión pública y la optimización del gasto institucional.

Observación directa, se analizaron los procesos operativos desarrollados en el área, evaluando la coordinación entre las áreas, compromiso, devengado y girado, así como las limitaciones del control.

Finalmente, el mapeo de procesos permitió representar de manera detallada el flujo de actividades vinculadas a la ejecución presupuestal, identificando los puntos críticos y las oportunidades de mejora que sustentan las estrategias propuestas para optimizar la gestión del gasto institucional.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a) Identificación del problema

El problema del presente trabajo de suficiencia profesional se identificó durante el desempeño de las funciones en el área de Planificación y Presupuesto.

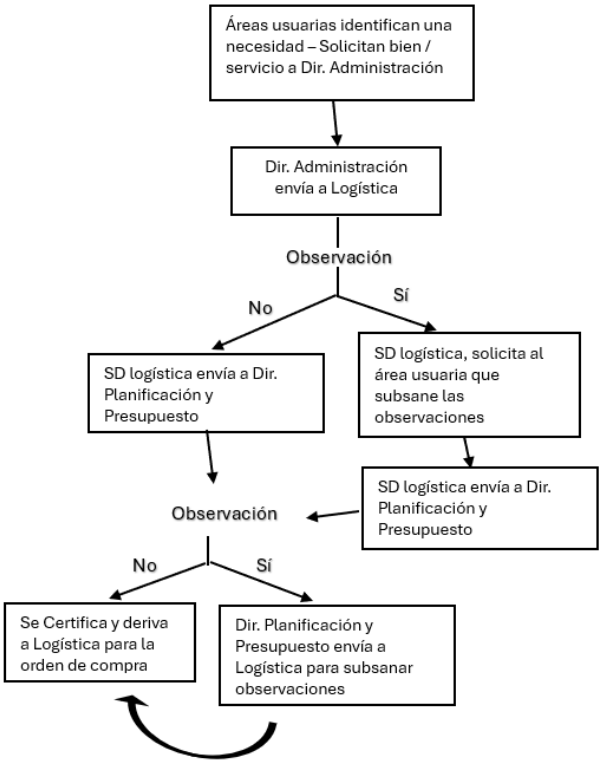
Durante la realización de funciones, se observaron limitaciones en la coordinación entre las áreas usuarias y el área de presupuesto, así como demoras en la gestión de los requerimientos, lo que a su vez generaba retrasos en la ejecución del gasto. Esta situación afectaba el cumplimiento oportuno de las metas institucionales, ocasionando la baja ejecución presupuestal.

A partir de estas observaciones, se identificó que el problema radica en las limitaciones en la ejecución presupuestal debido a la falta de seguimiento, coordinación y control, lo que genera retrasos en la atención de las áreas usuarias y reduce la capacidad institucional para alcanzar sus objetivos de gasto, afectando su desempeño.

Por ello, se planteó como alternativa de solución el fortalecimiento de los mecanismos de planificación, control y seguimiento presupuestal mediante estrategias de gestión interna que permitan optimizar la ejecución del gasto, buscando la mejor de comunicación con las áreas usuarias con el fin de garantizar el cumplimiento oportuno de las metas institucionales.

Figura 6

Flujograma del proceso de pedidos



Nota. La figura muestra el proceso de pedido y las áreas por las que pasa antes de certificarse. Fuente: Reglamento de Organización y Funciones (2020)

b) Análisis del marco normativo

Para llevar a cabo la propuesta de optimización de la ejecución presupuestal mediante estrategias de planificación y control, fue imprescindible revisar la normativa que regula la gestión presupuestaria en las entidades del sector público. Para ello, se consideró la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que establece los principios, procedimientos y reglas para la programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto en el ámbito público.

Asimismo, se revisó el Decreto Legislativo N.º 1440, del Sistema Nacional de Presupuesto Público, el cual dispone las normas orientadas a garantizar la eficiencia y eficacia en la asignación y uso de los recursos públicos, promoviendo la gestión por resultados. También se tuvo en cuenta la Directiva N.º 001-2023-EF/50.01 "Directiva para la Ejecución Presupuestaria", emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas, que detalla las disposiciones aplicables al registro, control y modificación de la ejecución del gasto.

Adicionalmente, se analizaron las disposiciones del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y las guías metodológicas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), las cuales regulan la articulación entre la planificación institucional (PEI y POI) y la programación presupuestal anual.

Finalmente, se revisaron las normas internas de la institución pública de educación superior, que establecen los procedimientos para la coordinación, seguimiento y control del gasto, lo que permitió identificar los aspectos normativos que respaldan la propuesta de optimización de la ejecución presupuestal.

c) Construcción de la alternativa de solución

Para llegar a la alternativa de solución, se analizaron diversas opciones orientadas a mejorar la ejecución presupuestal y fortalecer la coordinación entre las áreas usuarias y el área de presupuesto. Por lo que, se evaluó entre las principales alternativas de solución, la implementación de un sistema de seguimiento interno mediante formatos estandarizados de control, la programación de reuniones periódicas de coordinación con las áreas usuarias y el uso de herramientas digitales para monitorear la ejecución del gasto.

Finalmente, la alternativa de solución que más se adecuaba, consistía en implementar estrategias de planificación y control presupuestal, basadas en tres ejes principales: seguimiento continuo de la ejecución del gasto, fortalecimiento de la comunicación interáreas, y orientación a las áreas en el requerimiento de bienes y servicios.

La implementación de estrategias de planificación y control presupuestal logró promover una gestión presupuestal más eficiente, permitiendo identificar oportunamente las observaciones de solicitudes, mejorar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos institucionales, asegurando el cumplimiento de los objetivos de gasto y desempeño establecidos en la institución.

Tabla 2

Estrategias en la ejecución presupuestal

Eje estratégico	Acción propuesta	Resultado esperado
Seguimiento de la ejecución del gasto	Implementar un control semanal de ejecución por metas y partidas presupuestales.	Reducción de retrasos en la atención de requerimientos.

Fortalecimiento de la comunicación interáreas	Realizar reuniones quincenales de coordinación entre las áreas usuarias y Presupuesto.	Mejora en la coordinación institucional y fluidez en los procesos.
Orientación a las áreas	Guía al personal de Ensabap sobre sus pedidos a realizar.	Incremento en la eficiencia y disminución de errores en los registros.

Nota. Datos tomados de las estrategias planteadas (2025).

d) Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

La propuesta planteada como solución se aplica durante el proceso de ejecución presupuestal institucional.

Según el flujo establecido en el ROF, las áreas usuarias registran sus requerimientos y el área de presupuesto realiza el seguimiento del avance de ejecución. Por lo que, la aplicación de esta propuesta se desarrolló mediante la implementación de estrategias de planificación y control, que incluyen la programación de reuniones de coordinación, el uso de formatos de seguimiento presupuestal y la supervisión periódica de la ejecución del gasto.

La aplicación de la propuesta permitió mejorar la comunicación entre las áreas usuarias y el área de Planificación y Presupuesto. Además, realizar seguimiento a las metas y actividades programadas por la institución, disminuye los retrasos en la gestión de requerimientos, fortalece la eficiencia en la toma de decisiones, promueve una ejecución presupuestal más ordenada y alineada con los objetivos institucionales.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

a) Identificación del problema

Mediante la observación directa y la revisión documental se obtuvo evidencia consistente sobre la naturaleza y alcance del problema identificado en el área de Planificación y Presupuesto de la ENSABAP:

- Evidencias documentales: revisión de memorandos de requerimiento, actas de recepción, registros en el SGD, reportes mensuales de ejecución (devengado y girado) y copias de comunicaciones entre Administración, Logística y Planificación. Estos documentos mostraron: devoluciones por observaciones formales; registros con fechas de subsanación que superaban los plazos institucionales establecidos.
- Evidencias observacionales: registro de flujo desde la recepción, envío a Logística, y posterior derivación al área de Planificación, entrevistas informales con responsables de área y observación de la conducta operativa en la tramitación. Se documentó que los plazos promedio entre recepción y entrega a Planificación variaban entre 7 y 20 días hábiles según el caso, y que la principal causa de demora era la remisión incompleta o con errores del requerimiento (especificaciones técnicas insuficientes, partida presupuestal mal identificada).
- Hallazgo central: la falta de seguimiento estructurado y de formatos estandarizados produce reprocesos y provoca la acumulación de expedientes pendientes, lo que deriva en una baja ejecución presupuestal en plazos previstos.

Estos insumos sirvieron para cuantificar la gravedad del problema (devoluciones por observaciones, plazos promedio) y para fundamentar la propuesta de intervención.

Tabla 3

Resumen de evidencias y hallazgos del diagnóstico en DP.

Tipo de evidencia	Fuente / instrumento
Documental	Memorandos de requerimiento, actas de recepción, registros en el SGD, reportes de ejecución, comunicaciones internas.
Observacional	Observación directa del flujo documental y entrevistas informales con responsables.
Síntesis del hallazgo	Integración de evidencia documental y observacional.

Nota. La figura muestra los tipos de evidencia que permitieron el problema. Fuente (2025)

b) Análisis del marco normativo

La revisión normativa (Ley N.º 28411; DL N.º 1440; Directiva para la Ejecución Presupuestaria y normativas internas de ENSABAP) se utilizó como criterio de validación de los procedimientos implementados:

- Criterios extraídos de la normativa: plazos máximos para certificación y devengado, obligación de coherencia entre POI/CMN y programación presupuestal, exigencia de documentación probatoria para comprometer gasto y reglas sobre trazabilidad y control interno.
- Aplicación: los formatos estandarizados incorporaron campos exigidos por la normativa (referencia al POI, código de partida, partida programada, justificación

técnica y jurídica). Los procedimientos de subsanación y plazos quedaron alineados a lo estipulado por la Directiva de Ejecución Presupuestaria, lo que permitió justificar internamente la exigencia de respuestas en plazos concretos.

- Implicación práctica: el análisis normativo habilitó argumentos formales para exigir el cumplimiento de plazos a las áreas usuarias y para institucionalizar el formato como requisito previo a la derivación a Logística y a la evaluación presupuestal.

c) Construcción de la alternativa de solución

A partir de las opciones analizadas (formatos, reuniones, herramientas digitales) se diseñó y validó la alternativa integrada. El desarrollo siguió estos pasos:

1. Diseño del formato estandarizado:
   - Campos obligatorios: identificación del solicitante, código CMN, partida presupuestal, monto estimado, especificaciones técnicas, documentación anexa.
2. Elaboración del instructivo breve:
   - Contenido: cómo completar cada campo, ejemplos de especificaciones aceptables, errores frecuentes.
   - Distribución: memos y carga por SGD
3. Definición del rol del Gestor de Presupuesto:
   - Encargado de asesorar a las áreas usuarias sobre las específicas de gasto que se deben usar en sus requerimientos.
4. Implementación de reuniones periódicas de coordinación:
   - Participación: Planificación, Logística, Administración y representantes de áreas usuarias.

- Objetivo: Resolver observaciones complejas y acordar plazos que permitan que se cumplan con los objetivos institucionales.

5. Configuración del tablero de control:

- Para un adecuado seguimiento: registrar el número del expediente, fecha de ingreso, etapa actual, responsable, fecha límite, número de devoluciones y observaciones.

Tabla 4

Estrategias de planificación y control presupuestal

Nº	Componente de la estrategia	Descripción / Contenido	Propósito u objetivo
1	Diseño del formato estandarizado	Incluye campos obligatorios: identificación del solicitante, código CMN, partida presupuestal, monto estimado, especificaciones técnicas y documentación anexa.	Uniformizar la presentación de requerimientos y reducir errores en la información remitida.
2	Elaboración del instructivo breve	Contiene pautas sobre cómo completar cada campo, ejemplos de especificaciones aceptables y errores frecuentes. Distribución mediante memorandos y carga en el SGD.	Guiar a los usuarios en la correcta elaboración de requerimientos y minimizar observaciones.
3	Definición del rol del Gestor de Presupuesto	Profesional designado en el área de Presupuesto encargado de asesorar y atender consultas de las áreas	Mejorar la comunicación y asistencia técnica en la formulación de requerimientos.

		usuarias durante el proceso de ejecución.	
4	Implementación de reuniones periódicas de coordinación	Participan Planificación, Logística, Administración y representantes de las áreas usuarias. Se abordan priorización de requerimientos, observaciones y plazos.	Fortalecer la coordinación interáreas y asegurar la continuidad del proceso presupuestal.
5	Configuración del tablero de control	Sistema de seguimiento con campos: número de expediente, fecha de ingreso, etapa actual, responsable, fecha límite, número de devoluciones y observaciones.	Monitorear el avance de la ejecución presupuestal y detectar desviaciones a tiempo.

Nota. Datos tomados de la elaboración de estrategias (2025).

d) Aplicación de la propuesta

La aplicación de estrategias de planificación y control incluyó la programación de reuniones de coordinación, el uso de formatos de seguimiento presupuestal y la supervisión periódica de la ejecución del gasto.

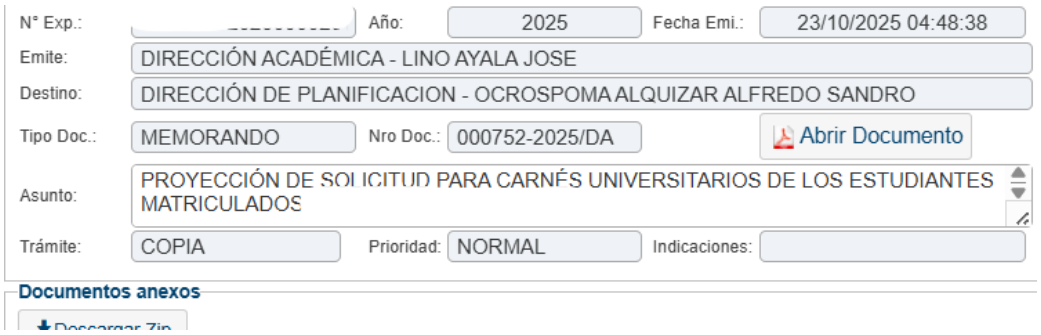
Esta implementación permitió mejorar la comunicación entre las áreas usuarias y el área de Presupuesto, así como realizar seguimiento continuo, permite la ejecución oportuna de las metas y actividades programadas. De esta manera, se logró reducir los retrasos en la gestión de requerimientos, fortalecer la eficiencia en la toma de decisiones y promover una ejecución presupuestal más ordenada y alineada con los objetivos institucionales.

Procedimiento operativo (paso a paso):

1. Envío del requerimiento: área usuaria completa el formato y lo remite a Administración (SGD), con copia a Planificación para realizar el seguimiento.

Figura 7

Solicitud de pedido por SGD



Nota. La figura muestra una solicitud emitida mediante SGD. Fuente: Sistema de Gestión Documentaria (2025)

2. Control inicial (Administración): verificación formal del formato y anexos; si falta información, devolución al área con memo y plazo de subsanación (3 días hábiles).
3. Revisión técnica (Logística): evaluación de especificaciones técnicas; observaciones documentadas en memo y registradas en tablero. Si cumple con lo requerido, el expediente es enviado a Planificación.
4. Evaluación presupuestal (Planificación): verificación en SIAF/SIGA de disponibilidad y concordancia con POI/CMN; certificación si procede; en caso contrario, memo con observaciones a área usuaria/Logística.
5. Seguimiento: se convoca reuniones cuando existan requerimientos críticos o con historial de devoluciones.
6. Cierre del expediente: tras certificación, se envía a Logística para que informe a las áreas sobre la procedencia de su pedido, posterior a ello el expediente es archivado en SGD.

Resultados documentados:

1. Reducción de devoluciones por documentación incompleta.
2. Reducción de tiempo promedio hasta certificación: tendencia a disminuir el intervalo entre ingreso y certificación.
3. Las comunicaciones quedan registradas en SGD y en el tablero Excel.
4. Mayor claridad en responsabilidades: la figura del gestor permitió respuestas más rápidas a consultas técnicas y menos reenvíos improductivos.

Con el propósito de evaluar los efectos de la aplicación de la propuesta, se elaboró el siguiente cuadro comparativo de los principales indicadores de gestión presupuestal antes y después de la intervención:

Tabla 5

Comparativo de indicadores de ejecución presupuestal antes y después de la propuesta

Indicador	Situación antes de la propuesta	Situación después de la propuesta	Variación (%)
Tiempo promedio de certificación presupuestal	15 días hábiles	5 días hábiles	-66.67 %
Porcentaje de devoluciones por observaciones	34 %	14 %	-20
Cantidad promedio de reuniones interáreas al mes	0	3	+3
Requerimientos atendidos	34.24 %	61.65 %	+27

Nota. Seguimiento realizado por SGD, base de datos Excel y SIAF (2025).

Tabla 6

Presupuesto asignado a la Ensabap 2025

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
0. RESERVA DE CONTINGENCIA	0	0	0	0	0	0	0.0
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	4,807,321	5,186,438	0	1,037,130	1,037,130	4,149,308	20.0
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	62,344	65,344	0	3,000	3,000	62,344	4.6
3. BIENES Y SERVICIOS	9,385,457	9,226,603	0	927,834	927,834	8,298,769	10.1
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0.0
5. OTROS GASTOS	74,400	80,000	0	44,469	44,469	35,531	55.6
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	0	138,111	0	0	0	138,111	0.0
7. ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0.0
8. SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTAL:	14,329,522	14,696,496	0	2,012,434	2,012,434	12,684,062	13.7

Nota. Datos tomados de la Genérica de Gastos que se encuentra en el Portal de Transparencia (2025).

Figura 8

Comparativo Trimestral



Nota. Presupuesto. Fuente: Portal de Transparencia (2025)

Figura 9

Resultados de la ejecución presupuestal antes y después de la aplicación de estrategias

Indicador	Situación antes de la propuesta (2025)	Situación después de la propuesta (2024)	Variación / Resultado
Nivel de ejecución presupuestal (%)	34,24%	61.65 %	mejora en 27 puntos porcentuales
Nivel de satisfacción del personal (percepción interna)	Medio	Alto	Mejora en la gestión y coordinación

Nota. La figura muestra los reportes presupuestales de Ensabap. Fuente: Portal de transparencia (2025)

Medidas de seguimiento y sostenibilidad:

1. Mantener reuniones periódicas y reportes mensuales de indicadores (porcentaje de requerimientos certificados en plazo, tiempo medio de subsanación, número de devoluciones por área).
2. Plan de capacitación periódico para nuevos y actuales funcionarios.

Como se observa, los resultados muestran una mejora significativa en los tiempos de atención y en la eficiencia de la ejecución presupuestal. La aplicación de estrategias de planificación y control permitió optimizar los procedimientos administrativos, reducir observaciones y fortalecer la coordinación interáreas, contribuyendo así a un desempeño presupuestal más eficiente y alineado con los objetivos institucionales.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

La ventaja más importante de la alternativa de solución propuesta es que permite fortalecer la planificación y el control presupuestal mediante la implementación de estrategias que integran el seguimiento continuo del gasto, la comunicación interáreas y la capacitación técnica del personal. Esta estrategia mejora significativamente la coordinación entre las áreas usuarias y el área de Presupuesto, automatizando parte del control interno mediante el uso de formatos estandarizados y herramientas digitales de seguimiento.

Una ventaja relevante es la reducción de los retrasos en la gestión de requerimientos, ya que el seguimiento periódico y la realización de reuniones de coordinación permiten detectar observaciones a tiempo y atenderlas antes de que afecten la ejecución presupuestal. Además, el uso de formatos uniformes facilita la recopilación y validación de información, reduciendo errores en los requerimientos y optimizando los procesos de certificación y compromiso.

Asimismo, esta alternativa disminuye la carga operativa manual que anteriormente implicaba el control del gasto, al contar con un registro más ordenado y accesible de la información presupuestal. Esto permite al área de Presupuesto disponer de datos actualizados para la toma de decisiones y para la elaboración de reportes e informes de ejecución que deben remitirse a la Dirección General o al MEF.

Otra ventaja importante es que la propuesta fomenta una cultura de trabajo colaborativo y de responsabilidad compartida entre las áreas, mejorando la comunicación institucional y el cumplimiento de los plazos. Esto se traduce en una ejecución presupuestal más eficiente, alineada con los objetivos institucionales y con las disposiciones establecidas en la Directiva N.º 001-2023-EF/50.01 para la ejecución del gasto público.

Finalmente, la aplicación de esta alternativa contribuye a la transparencia y trazabilidad del proceso presupuestario, permitiendo identificar oportunamente desviaciones y adoptar medidas correctivas. De este modo, se optimiza el uso de los recursos públicos y se fortalece la capacidad institucional para cumplir con las metas programadas dentro del ejercicio fiscal.

Sin embargo, también se identifican desventajas en la aplicación de la propuesta. En primer lugar, su implementación requiere tiempo y compromiso del personal, ya que implica modificar hábitos de trabajo y asumir nuevas responsabilidades en el seguimiento del gasto. De igual forma, la necesidad de capacitación continua puede generar una carga adicional durante las primeras etapas del proceso.

No obstante, los beneficios obtenidos superan ampliamente las limitaciones identificadas, ya que la propuesta promueve una ejecución presupuestal más eficiente, participativa y transparente, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la gestión administrativa.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

En el presente trabajo se eligió como alternativa de solución la implementación de estrategias de planificación y control presupuestal, orientadas a optimizar la ejecución del gasto institucional en una institución de educación superior. Esta propuesta se estructuró en tres ejes principales: seguimiento continuo de la ejecución del gasto, fortalecimiento de la comunicación entre las áreas usuarias y el área de Presupuesto, y capacitación técnica al personal involucrado en la gestión presupuestal. De igual forma, otros autores han propuesto alternativas dirigidas a mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestal mediante acciones de control, planificación y fortalecimiento institucional, según el enfoque de sus investigaciones.

Chapoñan (2021), en su tesis plantea que el fortalecimiento de los controles previo, simultáneo y posterior permite mejorar la eficiencia en la gestión de fondos públicos. Comparando su propuesta con la del presente trabajo, ambas coinciden en la importancia del control interno como base para la optimización presupuestal. No obstante, la presente investigación amplía su alcance al incluir la planificación preventiva y el seguimiento constante, elementos que permiten anticipar retrasos y mejorar la toma de decisiones durante el proceso de ejecución.

Por su parte, Choque y Calla (2022), destacan que la supervisión continua contribuye a detectar errores en tiempo real y a mejorar la eficiencia del gasto. En comparación, la propuesta del presente trabajo comparte la idea del seguimiento continuo, pero además incorpora un componente de coordinación interáreas, a fin de corregir uno de los principales problemas identificados: la falta de respuesta oportuna de las áreas usuarias frente a los requerimientos presupuestales.

Flores (2024), en su investigación evidenció que una ejecución presupuestal eficiente influye directamente en la calidad del gasto público, al permitir una mejor asignación de los

recursos y el cumplimiento de las metas institucionales. En contraste, con la propuesta desarrollada, coincide con dicho planteamiento al buscar optimizar la ejecución presupuestal; sin embargo, introduce un enfoque más integral basado en estrategias de planificación, control y seguimiento continuo, que no solo fortalecen la eficiencia del gasto, sino también la coordinación interáreas y la prevención de retrasos administrativos, aspectos que resultaron ser limitaciones clave en el contexto institucional analizado.

Asimismo, Mejía (2023), propone estrategias de reprogramación oportuna y fortalecimiento de capacidades del personal. Su propuesta guarda similitud con la alternativa aplicada en el trabajo de investigación, especialmente en el eje de capacitación técnica, que busca mejorar las competencias de los servidores públicos para garantizar una gestión presupuestal eficiente y sustentada en la normativa vigente.

De igual manera, Palacios (2024), en su trabajo resalta la necesidad de una planificación presupuestaria sólida y de una gestión fiscal responsable. La presente investigación coincide con ese enfoque, ya que prioriza la planificación y programación ordenada del gasto, integrando mecanismos de control y seguimiento para asegurar la ejecución oportuna de los recursos.

Por otro lado, Quimis (2024), identifica la comunicación deficiente y la falta de coordinación como factores que afectan la eficiencia presupuestaria. En relación con ello, la alternativa aplicada en la institución de educación superior responde directamente a esa problemática mediante el fortalecimiento de la comunicación interáreas, implementando reuniones periódicas y canales de coordinación que permiten al área de Presupuesto brindar asistencia técnica oportuna a las áreas usuarias.

Finalmente, Vergara (2023), en su tesis plantea la formulación de estrategias de planificación, evaluación y rendición de cuentas. De manera similar, la propuesta desarrollada en

el trabajo de investigación busca integrar esas prácticas en su gestión presupuestal, enfatizando el seguimiento y control de la ejecución del gasto, así como la generación de reportes que faciliten la toma de decisiones y el cumplimiento de metas institucionales.

En síntesis, las investigaciones revisadas coinciden en que una gestión presupuestal eficiente requiere fortalecer la planificación, el control y la capacitación del personal. El presente trabajo se distingue por integrar estos tres componentes en una estrategia articulada que, además de optimizar la ejecución del gasto, mejora la coordinación entre las áreas y fortalece la gestión institucional en una entidad pública de educación superior, contribuyendo así a una administración más eficiente, transparente y orientada a resultados.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

El presente trabajo tiene como alcance el proceso de ejecución presupuestal institucional, abarcando las etapas de planificación, control y seguimiento desarrolladas por el área de Planificación y Presupuesto en coordinación con las áreas usuarias. La propuesta de solución consiste en implementar estrategias de planificación y control presupuestal para optimizar la gestión de los requerimientos, para así, mejorar la comunicación interáreas y fortalecer las capacidades del personal involucrado en la gestión del gasto.

El alcance de la alternativa de solución requiere que todas las áreas que participan en la formulación y ejecución del presupuesto institucional estén constantemente en comunicación, puesto que, las estrategias planteadas permiten establecer una mayor articulación entre las áreas usuarias, Administración, Logística y Presupuesto. Asimismo, incluye la aplicación de formatos estandarizados de seguimiento, la programación de reuniones periódicas de coordinación y la implementación de acciones de capacitación técnica sobre procedimientos presupuestales y uso del SIGA Módulo Logístico.

La aplicación de esta propuesta permite al área de Presupuesto y Planificación realice seguimiento continuo a la ejecución del gasto, identificando de manera oportuna los retrasos o errores en los requerimientos, para brindar asistencia a las áreas usuarias. Además, facilita la elaboración de reportes y cuadros de control que fortalecen la toma de decisiones y la transparencia en la gestión institucional.

Entre las principales limitaciones encontradas en la aplicación de la alternativa, se identificó que se requiere constantes reuniones para conocer los pedidos que se necesitan en las áreas. Asimismo, la carga operativa y los plazos administrativos pueden limitar la participación oportuna de los responsables en las reuniones de coordinación.

Otra limitación es que los formatos de seguimiento implementados se gestionan de manera manual o en hojas de cálculo, lo que demanda tiempo adicional para consolidar la información. En este sentido, se proyecta que, en una siguiente etapa, la institución pueda incorporar herramientas digitales o aplicativos internos que permitan automatizar este proceso y facilitar el control de los requerimientos y la ejecución del gasto.

III. CONCLUSIONES

1. La ejecución presupuestal en la ENSABAP evidenció retrasos ocasionados principalmente por la falta de seguimiento oportuno y una limitada respuesta de las áreas usuarias frente a los requerimientos. Si bien existía comunicación entre áreas, no era constante ni efectiva, lo que incidió en retrasos y en la baja eficiencia del gasto institucional.

2. El estudio permitió identificar que la ausencia de mecanismos permanentes de control y seguimiento generó vacíos en la programación y en la verificación del cumplimiento de metas presupuestales, afectando la consistencia del proceso de ejecución.

3. La información documental revisada evidenció que los procedimientos administrativos se desarrollan de manera fragmentada y con escasa retroalimentación técnica, situación que limita la trazabilidad y transparencia del gasto público.

4. Se estableció que la gestión presupuestal carece de una cultura institucional orientada al control preventivo, lo que restringe la eficacia de la ejecución presupuestal y la adecuada asignación de los recursos disponibles.

IV. RECOMENDACIONES

1. A la Dirección de Planificación y Presupuesto: realizar seguimiento continuo de la ejecución presupuestal mediante procedimientos formales interáreas mediante formatos estandarizados de control y la programación mensual de reuniones con las áreas usuarias, a fin de asegurar la articulación entre las áreas usuarias y el área presupuestal. Puesto que, esto permitirá una coordinación fluida y prevenir retrasos en la atención de requerimientos.

2. A la Dirección General: disponer espacios de capacitación periódica dirigidos al personal de las áreas administrativas y usuarias en materia de planificación, ejecución y control presupuestal, con el fin de fortalecer el sistema de control y seguimiento presupuestal, con reportes mensuales y mecanismos de evaluación interna, que permita verificar el cumplimiento de metas y la eficiencia en la gestión del gasto.

3. A la Dirección de Administración: fortalecer los procedimientos de registro y documentación y registro presupuestal, garantizando la integridad de la información, su trazabilidad y transparencia del flujo operativo de acuerdo con la normativa vigente, facilitando la identificación oportuna de expedientes con observaciones, buscando que sean subsanados con premura, lo que agilice el ciclo de atención.

4. A las áreas usuarias: cumplir con la programación y sustentación técnica de sus requerimientos presupuestales y dentro de los plazos establecidos. Esto, promoverá una gestión coordinada y eficiente que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

Chapoñan, O. (2023). *Control Interno para la Optimización de la Ejecución Presupuestal de un Hospital Nacional De Lima, 2021.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Privada del Norte. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35781

Choque, T. & Calla, S. (2022). *El Control Simultaneo y su Contribución en la Optimización de la Ejecución Presupuestal del Gobierno Regional De Madre De Dios-2019.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Amazónica De Madre De Dios]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Amazónica De Madre De Dios. https://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/850

Flores, J. (2024). *Ejecución Presupuestal y la Calidad de Gasto en la Municipalidad Distrital de Pichacani, Periodo 2023.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. Repositorio Institucional Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. https://repositorio.uancv.edu.pe/items/783c3f9e-1d21-43ba-bdc4-75357adc2ef5

Google. (2025). *Google Maps*. https://www.google.com/maps

Guerrero, C. & Diez, R. (s.f). *Presupuesto Público.* https://www.mpfn.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3750_presupuesto_publico_2015.pdf

Ley Nª 31997. (2024, 10 de abril). *Congreso de la República*. Diario Oficial El Peruano. Ley de creación de la Universidad Nacional Autónoma de Bellas Artes del Perú - LEY - N° 31997 - CONGRESO DE LA REPUBLICA

Mejia, R. (2023). *Optimización de la ejecución presupuestal de inversiones en la Municipalidad Distrital de Santa Ana - Provincia de Castrovirreyna – Huancavelica.* [Tesis de Maestría,

Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13626

Ministerio de Economía Y Finanzas. (2018). *Decreto Legislativo del Sistema Nacional del Presupuesto Público*. https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/201360-1440

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Directiva Nº 0003-2022-EF/50.01.* https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/3304740-0003-2022-ef-50-01

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Resolución Directoral N.° 0001-2025-EF/50.01.* https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/6370327-0001-2025-ef-50-01

Ministerio de Educación. (2025). *Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (Ensabap).* Portal de Transparencia. *https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=14038&id_tema=1&ver=*

Ministerio de Educación. (2025). *Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú.* Gobierno del Perú. *https://www.gob.pe/unabap*

Palacios, J. (2024). *Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Ventanas, Período 2023*. [Trabajo de Investigación, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Institucional Universidad Técnica de Babahoyo. https://dspace.utb.edu.ec/items/a9358877-31c1-4867-9654-4560b7127c40

Presidencia de la República del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.° 1436.* Decreto Legislativo N.° 1436 - Normas y documentos legales - Presidencia de la República del Perú - Plataforma del Estado Peruano

Quimis, A. (2024). *Ejecución Presupuestaria y Optimización del Presupuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La América.* [Trabajo de Investigación,

Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional Universidad Estatal del Sur de Manabí. https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7451

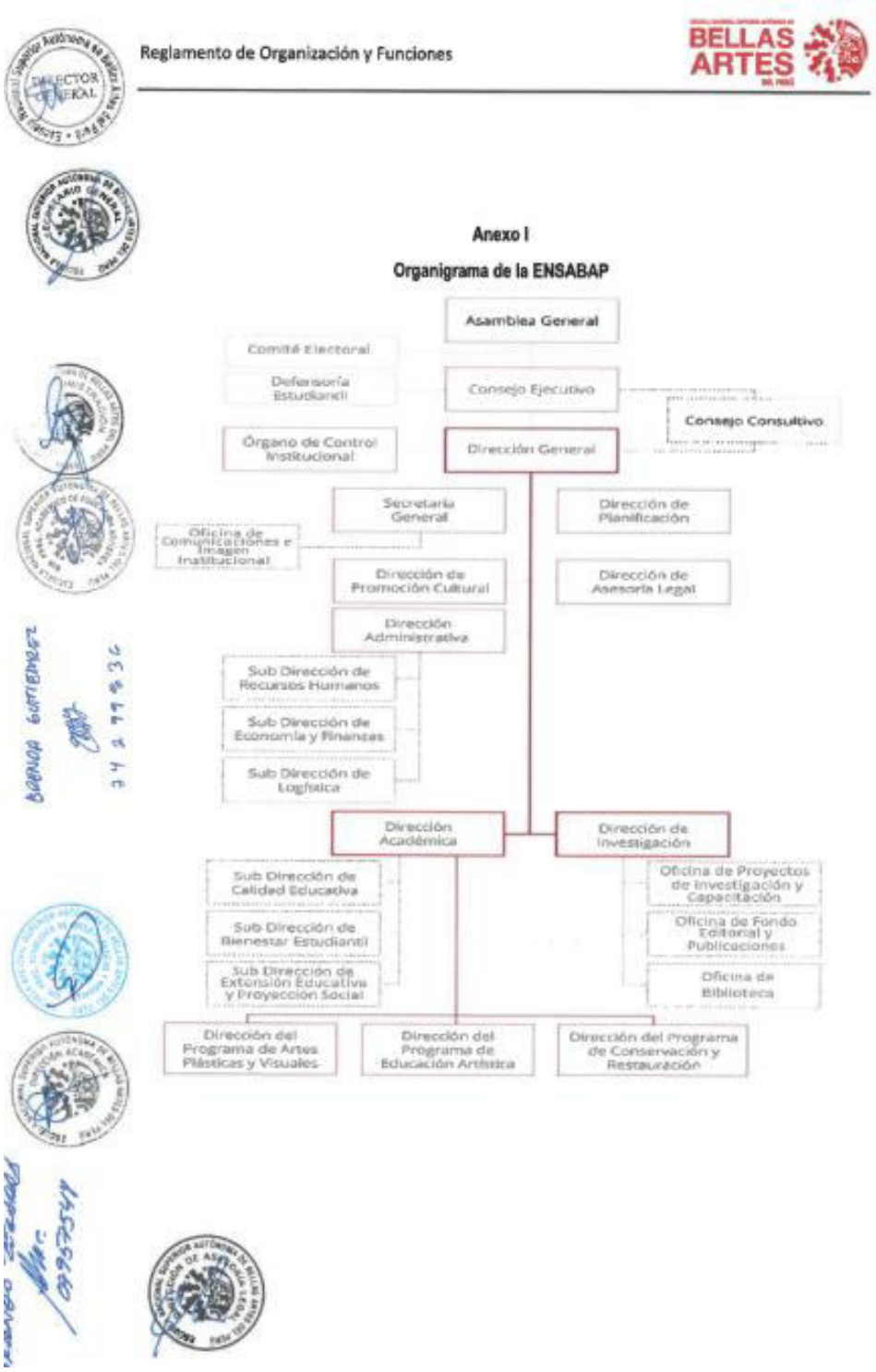
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (s.f.). *Consulta RUC.* https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias

Vergara, G. (2023). *Estrategias de Mejoramiento Para la Ejecución Presupuestal Del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Regional Cesar en el Año 2023.* [Trabajo de Investigación, Universidad de Santander]. Repositorio Institucional Universidad de Santander. https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/8ba63f56-6d81-4cb5-adc8-21bd2e26f31d

ANEXOS

Anexo 1:

Organigrama de la Ensabap – ROF



Anexo 2:

Ficha de evaluación

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales				
• Razón social de la empresa	Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú			
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Planificación y Presupuesto			
• Nombre y cargo del profesional responsable	Mág. Alfredo Sandro Ocrospoma Alquizar / Director de Planificación y Presupuesto			
• Periodo de labores (Horas laboradas)	3 Meses			
• Nombre del bachiller	Andrea Verónica García Ventura			
• Escuela profesional	Auditoría empresarial y del Sector Público			
2. Evaluación (*)		**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)		X		
b. Puntualidad y asistencia		X		
c. Eficiencia y dedicación		X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.		X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.		X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.		X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		X		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.		X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.		X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.		X		
Sub total		20		
TOTAL (Números y letras)		20 (veinte)		
Comentarios adicionales	Muy eficiente y hábil con sus tareas encomendadas.			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág.
Evaluador

Dir. Planificación

Firmado digitalmente por: OCROSPOMA ALQUIZAR ALFREDO SANDRO FIR 09642213 hard
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 26/09/2025 10:17:17-0500