



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto
en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma
de Bellas Artes, 2019 - 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

CAPCHA ALVINO, ANATOLIA SILVIA (ORCID: 0000-0002-5854-5877)

ASESOR:

Dr. BERAUN BERAUN, EMIL RENATO (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres, esposo e hijos por todo el apoyo que recibo de ellos y que me permiten seguir logrando mis metas profesionales.

Agradecimiento

A Dios ante todo, los docentes y participantes dentro de todo este proceso, que me han permitido lograr los resultados del presente trabajo.

Índice de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenido	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico.....	6
III. Metodología de Investigación	29
3.1 Tipo y diseño de Investigación	29
3.2 Categorías, Sub Categorías y Matriz de categorización	30
3.3 Escenario de Estudio	35
3.4 Participantes	37
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.6 Procedimientos	40
3.7 Rigor Científico y Método de análisis de datos de la información	41
3.8 Método de análisis de datos	45
3.9 Aspectos éticos	45
IV. Resultados y Discusión	46
V. Conclusiones.....	80
VI. Recomendaciones.....	82
Referencias.....	83
Anexos.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1: Asignación Presupuestal – Ejercicio 2019.....	51
Tabla 2: Asignación Presupuestal – Ejercicio 2020.....	52
Tabla 3: Ejecución de gasto - Ejercicio 2019.....	59
Tabla 4: Ejecución de gasto por genérica Fte Fto R.O. – Ejercicio 2019	60
Tabla 5: Ejecución de gasto por Fte. Fto. RDR – Ejercicio 2019.....	60
Tabla 6: Ejecución de gasto – Ejercicio 2020.....	61
Tabla 7: Ejecución del gasto por genérica Fte. Fto. RO – Ejercicio 2020.....	62
Tabla 8: Ejecución del gasto por genérica Fte. Fto. RDR - Ejercicio 2020.....	62

Índice de Figuras

Figura 1: Proceso Presupuestario - Fases	17
Figura 2: Organización del Sistema de Gestión Presupuestaria en el Perú	18
Figura 3: Distribución de Recursos Públicos - Ejercicio 2021	21
Figura 4: Proceso de Ejecución Presupuestaria	23
Figura 5: Organigrama de la ENSABAP	36
Figura 6: Distribución de metas físicas y responsables de áreas.....	53

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución de gastos en la gestión institucional de la ENSABAP, 2019 a 2020; es de estudio de caso con enfoque cualitativo, utilizando el método hermenéutico; el escenario de estudio son las áreas de gestión de la entidad. La técnica empleada para recolectar información fue la entrevista y análisis de las fuentes documentales; para el proceso de la información obtenida se utilizó la triangulación de datos.

Luego de los resultados obtenidos, se llega a la conclusión que las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión institucional son positivas porque se logran cumplir en su mayoría las metas y/u objetivos trazados, siendo negativas cuando habiendo logrado cumplir las metas estas no tienen el impacto o beneficio deseado en la gestión institucional; asimismo su presupuesto institucional asignado no es suficiente para el total de necesidades; en su ejecución del gasto existe diversos factores que pueden influir de forma negativa dentro del proceso, como el tiempo que demande una aprobación de modificación presupuestal, cambios en los precios del mercado, personal con poco conocimiento y/o experiencia dentro del campo que desarrolla.

Palabras Clave: Presupuesto Público, Modificación presupuestal, Ejecución del Gasto, Gestión Institucional.

Abstract

The general objective of this research is to analyze the consequences obtained from the execution of expenses in the institutional management of ENSABAP, 2019 to 2020; is a case study with a qualitative approach, using the hermeneutic method; the study scenario is the management areas of the entity. The technique used to collect information was the interview and analysis of documentary sources; for the processing of the information obtained, data triangulation was used.

After the results obtained, it is concluded that the consequences obtained from the execution of the expenditure in institutional management are positive because the goals and / or objectives set are mostly met, being negative when having managed to meet the goals these do not have the desired impact or benefit in institutional management; also, its allocated institutional budget is not sufficient for the total requirements; in its execution of the expense there are several factors that can negatively influence within the process, such as the time required for an approval of budget modification, changes in market prices, personnel with little knowledge and / or experience within the field that develops.

Keywords: Public Budget, Budget Modification, Expenditure Execution, Institutional Management.

I. Introducción

El presente Proyecto de Investigación se ha desarrollado sobre el tema de analizar las consecuencias de la ejecución del gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (en adelante ENSABAP) de los años 2019 – 2020.

La ENSABAP es una institución pública con más de cien años de fundación, desde el 28 de setiembre de 1918 con el nombre de Escuela Nacional de Bellas Artes, siendo la primera escuela nacional de artes plásticas en el país, tuvo como primer director al maestro Daniel Hernández; creada para la formación en artes plásticas, con carreras de pintura, escultura, grabado, restauración, asimismo con la de docencia.

Cuenta con tres sedes: Sede Principal ubicado en Jirón Ancash Nro. 681 – Cercado de Lima, Sede Canevaro, ubicado en Jirón Ancash Nro. 789 – Cercado de Lima y Centro Cultural ubicado entre el Jirón Azángaro y Ucayali del Centro de Lima.

Considerando la importancia de que un buen manejo de los recursos públicos que asigna el estado a las entidades públicas, busca como resultado el satisfacer las múltiples carencias poblacionales; el presente trabajo se desarrolla sobre el procedimiento de la ejecución presupuestaria en la ENSABAP a fin de poder determinar que esta se realice de forma eficiente y eficaz conforme lo establece la Ley de Presupuesto General Nro. 28411 y normas afines, que pueda aportar al mejor desarrollo de la gestión administrativa y académica; contribuyendo con sus objetivos trazados.

1.1 Realidad Problemática

Dentro de las funciones más importantes de los gobiernos se puede encontrar que es la administración y control de sus recursos públicos, empezando por una buena planificación y con ello todo el proceso para el desarrollo del mismo, teniendo estrecha relación entre lo que se planifica y ejecuta, con ello demostrando los resultados para el beneficio del ciudadano, se obtiene además la confianza de los mismos, demostrando el interés por ellos y que sus políticos actúan en beneficio y para el pueblo, administrando de forma correcta los fondos que son recaudación de ingresos del estado (Direcciones para el desarrollo Gobernabilidad Sector Publico).

El estado peruano viene impulsando diversos mecanismos a través de instancias y políticas públicas, con beneficio al ciudadano, otorgándole mejor calidad de vida aprovisionando de sus necesidades básicas a través de servicios y obras varias; sin embargo, muchas veces estos esfuerzos no se ven reflejados en los resultados que obtiene una entidad pública en su ejecución presupuestal al cierre de cada ejercicio fiscal.

Dentro de los objetivos de las entidades públicas es el ejecutar su presupuesto asignado anualmente, que es una forma de medir su rendimiento en el gasto público; este hecho puede jugar en contra de los objetivos específicos que se tiene para con el ciudadano en diversos sectores del estado, teniendo en cuenta si solo se toma como premisa el de ejecutar por disminuir el total del presupuesto, obteniendo porcentajes de ejecución deseables; estas prácticas pueden desvirtuar la esencia de asignar presupuesto que contribuyan de manera directa o indirecta al beneficio del ciudadano.

El Presupuesto Público asignado a nivel de todo gobierno, dentro de ello se tiene al Ministerio de Educación como parte del gobierno nacional.

La Ensabap es una Unidad Ejecutora Nro 026-076 del Ministerio de Educación. Su presupuesto está en moneda nacional conformado por fuentes de financiamiento propio RDR y Ordinarios de Tesoro Público.

Su ejecución de gasto en la ENSABAP, se viene observando que no se ejecuta el total de su presupuesto asignado durante los periodos que se ha evaluado 2019-2020, teniendo necesidades que atender para una mejor gestión institucional, como mejorar las condiciones para estudio de sus alumnos, tales como: infraestructura, mobiliario y tecnología adecuada, entre otras. A manera de ejemplo general, en el ejercicio 2020 se obtuvo una ejecución total del 83.4% del presupuesto asignado, esto se puede deber a factores que han influenciado, como la Pandemia por el COVID-19, entre otros.

Asimismo, en la Fuente de RDR, su baja ejecución (43.3%) se debe a que ésta fuente está sujeta a la recaudación que realiza la Escuela, y teniendo en consideración la emergencia sanitaria por la Pandemia que atravesamos por el COVID-19, ha causado efectos en la economía que se ve reflejada en nuestros ingresos que se recaudaba por conceptos de cursos libres, talleres, seminarios y otros. Los conceptos como matrícula, reserva de matrícula, convalidaciones, han sido exonerados a los alumnos regulares considerando su situación económica y promoviendo la continuidad de sus estudios.

Como se puede observar líneas arriba, existe diversos factores que influyen muchas veces la no ejecución del total del presupuesto proyectado y asignado en la institución, por ello la importancia de estudiar y analizar los periodos 2019 al 2020 en cuanto a su ejecución de gastos, a fin de poder obtener sobre sus resultados si ésta ha sido eficiente y eficaz y si ha logrado contribuir a los objetivos y planes operativos aprobados para el buen desarrollo de la gestión institucional, y de su resultado poder proponer estrategias y/o procesos que mejoren su ejecución.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuáles son las consecuencias obtenidas de la ejecución de gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

- 1 ¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?
- 2 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP?
- 3 ¿Cuáles son las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP períodos 2019 a 2020?

1.3. Justificación del estudio

Se elabora para contribuir con una mejor gestión de la ejecución sus recursos públicos asignados en la Ensabap, y que estos contribuyan a mejorar la calidad en educación, infraestructura, bienes y muebles, para los alumnos y toda su comunidad que lo conforma.

No debe considerarse como un trabajo solo crítico, sino por el contrario una evaluación que permita encontrar los puntos en los que debe mejorarse con la finalidad de cortar el proceso vicioso que se da por inercia muchas veces, y poder contribuir con la mejora en procedimientos para su aplicación; sirviendo de apoyo no solo a un área específico de la entidad, sino a todas las involucradas de forma directa e indirecta en el proceso, con la finalidad que todos puedan conocer y entender la importancia de las diferentes etapas que se tiene sobre un presupuesto, haciéndoles partícipes de forma transparente sobre las diversas normas y procedimientos, siendo todos parte de su evolución al cambio positivo que se proponga.

- Justificación Legal: El análisis del trabajo se realiza entre otros sobre normativa y procedimientos aprobadas y emitidas por diferentes entidades del estado.
- Justificación Teórica: Se profundiza en los enfoques teóricos en el presente estudio a fin de que pueda servir de insumo para decisiones del personal directivo y de las áreas específicas sobre el procedimiento presupuestal de la ENSABAP.

- Justificación Práctica: Porque los resultados que se obtengan en el presente trabajo permitirá a la Ensabap, desarrollar estrategias y/o mejoras para una mejor ejecución presupuestal.
- Justificación Social: Se busca lograr mejorar la ejecución presupuestal en la Ensabap detectando sus debilidades del proceso, con la finalidad de que los recursos que asigna el estado para la institución sea de contribución y desarrollo académico para los alumnos y su comunidad que lo conforma.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución de gastos en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP
2. Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.
3. Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, períodos 2019 a 2020.

II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Oquendo Pérez, Adriana (2019), en su tesis Evaluación de la Ejecución del Presupuesto en la Universidad de las Tunas, presenta como sus principales problemas que se cuenta con un análisis de un nivel de profundidad escaso sobre el uso de presupuesto, falta de una conciliación adecuada entre todas las áreas a fin de verificar si existe desviación entre el presupuesto y lo planificado, así como personal directivo con poco conocimiento y/o capacitado sobre el tema presupuestal; por todo ello plantea como Problema Científico la insuficiencia en la administración financiera en la Universidad de las Tunas, siendo su objetivo evaluación presupuestaria en la Universidad de las Tunas; empleó el método Histórico Lógico a fin de analizar la evaluación y el desarrollo de la administración financiera a corto plazo; asimismo el método Analítico – Sintético, para determinar los elementos esenciales de su relación; habiendo concluido que la fundamentación teórica de la administración financiera y otras categorías le permitió obtener las bases conceptuales; en la parte administrativa encontró deficiencias como personal directivo con poco conocimiento sobre el desarrollo de los informes de presupuesto en todas sus fases, lo que induce en muchas ocasiones una inadecuada toma de decisiones, la falta de conocimiento sobre estos aspectos presupuestales conlleva a una ejecución poco eficiente.

El presente antecedente es relevante para mi trabajo de investigación, ya que aborda sobre una de sus variables que es la ejecución presupuestal, siendo importante poder estudiar y analizar sobre esta variable bajo otro contexto que es enfocado en el aspecto financiero importante para la ejecución presupuestal.

El aporte de esta investigación para mi trabajo es su enfoque sobre la evaluación presupuestal, que me permite ampliar sobre mi análisis en cuanto a los problemas que se presenta en la ejecución de un presupuesto dentro del sector público.

Guerra Ordóñez, Yesenia Ximena (2020), en su tesis Evaluación presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alausí período 2016-2018, plantea como objetivo general de su trabajo realizar una evaluación presupuestaria que sirva como eje para la participación ciudadana en la distribución de los presupuestos participativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alausí; empleó la metodología participativa, con un análisis cualitativo y cuantitativo de información, con un método deductivo; se empleó encuestas y entrevistas dirigidos al personal directivo del área financiero del G.A.D.; concluye sobre la carencia de herramientas de evaluación presupuestaria, hay factores como demora en la entrega de procesos, así como recurrentes modificaciones presupuestales que conducen a un inadecuado manejo de los fondos públicos, asimismo esta situación conlleva a demoras en los plazos, siendo una cadena, ya que si existe demora en la asignación de presupuestos, esto también afectara en el proceso de contratación y su ejecución, siendo finalmente afectados la población generando malestar en ellos; otra de sus resultados dentro de su investigación es que existe medicaciones en el Plan Operativo de la institución, con actividades que no fueron bien planificadas desde un comienzo, esto también tiende a resultar en dejar de operar otras actividades si planificadas, y la demora en todo su proceso desde la modificación hasta su aprobación; este tipo de situaciones de falta de planificación y/u organización afectan directamente el desarrollo eficiente del uso de los fondos del estado.

Este antecedente de investigación es importante para mi trabajo de investigación, considerando que aborda sobre la transcendencia que puede tener una administración en el campo del presupuesto, y como resultado lo que se evidencia en su evaluación presupuestaria.

El aporte para mi trabajo considero es sobre el análisis que se realiza en las diversas situaciones que puedan influenciar en la realización de un presupuesto, y con ello el planteamiento de una alternativa como medio para mejorar de programada y organizada la ejecución presupuestal.

Grumberg, Dana Sharon y Leiva, Eliana (2019), su tesis El presupuesto como herramienta de gestión y control estatal, tiene como objetivo principal establecer sobre el presupuesto público como una herramienta para la programación y gestión; asimismo el análisis de su ejecución durante los últimos diez años; se utilizó la revisión bibliográfica documental a través de textos tesis, entre otros; concluye que este instrumento es básica para la programación y gestión del estado, teniendo un impacto directo para el beneficio de la población abasteciendo sus necesidades básicas, siendo como uno de los objetivos básicos la calidad de vida de la población, con políticas públicas y lineamientos que permitan la elaboración y ejecución de esta herramienta; siendo de conocimiento que el presupuesto público tiene su mayor distribución en los servicios sociales de nuestro país.

La importancia de este antecedente para mi investigación es por su análisis desde todas las etapas del proceso de presupuesto, desde la planificación, programación hasta su aprobación en la instancia correspondiente, luego su ejecución y si esta va de la mano con los objetivos de la institución pública.

Como aporte para mi investigación, es sobre el análisis en todo el proceso para la asignación, aprobación y ejecución presupuestal, con su perspectiva en la importancia que toma el gobierno central para la distribución y asignación a cada entidad que lo comprende.

Pérez Santos, Laureano (2021), en su tesis Incidencia de la asignación y ejecución presupuestaria para garantizar la calidad de la educación en los Centros Educativos, Arístides Fiallo Cabral, El Jamo y Josefa Acosta, del nivel primario Distrito 02, Cabrera, Regional 14, Nagua período 2019-2020, investiga como objetivo principal el determinar la incidencia que tienen los recursos económicos que se asignan como apoyo a los centros educativos para la calidad educativa, y que sus aportes sirvan con mejorar el uso de los recursos; los resultados con mayor relevancia que se obtuvo en la investigación fue el de identificar que la asignación presupuestaria realizada esta orientada a promover y mejorar las características de la educación que se brinda, lo cual sirva para optimizar mejor la calidad de

enseñanza, perfeccionando las capacidades de los docentes que lo conforman, la estructura curricular, sus muebles e infraestructura y otros componentes que conducen a lograr el objetivo institucional, ofreciendo al estudiante mejores condiciones para su desarrollo y aprendizaje escolar.

Este antecedente lo considero relevante ya que su investigación está relacionada con la ejecución presupuestaria dentro de centros educativos, y considerando que mi trabajo de investigación aborda sobre una entidad del sector educación.

El aporte que puedo extraer para mi trabajo es sobre el enfoque en la importancia que una buena asignación y de ello ejecutar el presupuesto que garantice un mejor desarrollo educativo.

Burbano González, Luis Felipe y Oleas Santillán, Juan Carlos (2020), en su trabajo de investigación titulada Lineamientos para la evaluación a la gestión del presupuesto de la Fuerza Terrestre, tuvo por objetivo el análisis de la situación financiera de cada una de las entidades públicas de Ecuador para el desarrollo del presupuesto que ha sufrido disminuciones notables considerando que las entidades puedan ajustar el mismo de acuerdo a las necesidades; es un investigación explorativa tomando en cuenta datos cualitativos en el análisis de información teórica, luego se empleó datos cuantitativos obtenidos por el uso de instrumentos de investigación como encuestas con preguntas cerradas lo que permitió obtener datos estadísticos determinando tendencias que apoyo en el desarrollo del estudios; tuvo entre sus conclusiones que las variaciones presupuestarias demuestran cambios de asignaciones y rebajas, que pueden servir como base para estructurar de una manera más eficiente el presupuesto anual del siguiente ejercicio, a fin de evitar que estas modificaciones presupuestales, conduzcan en muchos casos a retrasos en la ejecución del mismo, y como consecuencia en la entrega de un servicio o bien cuya necesidad es desplazada.

La relevancia del presente antecedente lo considero por su análisis mucho más amplio sobre la evaluación de la gestión de presupuesto, abarcando la gestión y sus políticas empleadas para el desarrollo del mismo, entre otros aspectos.

Del enfoque estudiando en este antecedente, me permite realizar un análisis sobre las políticas empleadas para la asignación y ejecución presupuestal dentro de la gestión de una entidad pública.

Diz, María José (2020), en su trabajo de especialización titulada Acompasando plan y presupuesto: una mirada sobre los procesos de gestión en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de La Plata, plantea una propuesta de intervención y mejora institucional que aborda los procesos de gestión vinculados a la relación entre plan y presupuesto para la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de La Plata; como objetivo general plantea promover el diseño de una propuesta de intervención que pueda apoyar en los procesos de gestión entre planificación y presupuesto, con la finalidad de que se comprenda este proceso dentro de los de gestión de una institución pública; el trabajo se enfoca en el estudio y análisis conceptual sobre los procesos de gestión de las entidades públicas en relación al desarrollo del trabajo; concluyendo que se viene dando una conexión tardía entre planificación y presupuesto, hecho que debe ser puesto a conocimiento y tratado por las autoridades de la entidad con la finalidad de mejorar este aspecto, entendiendo que el manejo de los recursos públicos del estado no es solo una administración de la misma, sino que es todo un conjunto de factores el cual va ligado estrechamente con el ámbito de presupuesto.

Considero importante este antecedente para mi investigación, ya que plantea sobre dos variables que es la planificación y el presupuesto, que vendrían a ser dentro de la gestión pública dos áreas que deben ir de la mano por la importancia del resultado de sus funciones, siendo interesante esta perspectiva que en ocasiones se pierde como fundamental para una buena gestión presupuestal dentro de las instituciones públicas.

El aporte que rescato es sobre el enfoque que se da para una buena ejecución presupuestal en el sector público, debe observarse además entre otros aspectos, como es el desarrollo que se debe tener entre planificación y presupuesto.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Rodríguez Valles, Oscar Alexis (2017), en su tesis denominada Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana, aborda sobre la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su relación con la política pública de seguridad ciudadana, tema con poco estudio de acuerdo a lo indicado; la metodología de investigación fue cualitativa, las herramientas manejadas fueron entrevistas, la exploración documental y el estudio de contenido, sobre las entrevistas fueron realizadas considerando el personal con conocimiento del tema y previo trámite correspondiente; concluye afirmando que La formulación, aprobación y realización del presupuesto de la Policía Nacional del Perú, se ha realizado de una manera inadecuada dada por falta de personal capacitado en el tema, este hecho es muy relevante ya que influye en una proyección del presupuesto institucional de manera inadecuada, ya que no está realizada acorde a la realidad de la entidad y sus verdaderas necesidades.

El presente antecedente lo considero importante para mi investigación ya que su trabajo está relacionado a la ejecución presupuestal y como ello trasciende en las acciones del gobierno en relación a la seguridad de la población, teniendo como resultado situaciones reales y que por antecedentes se repiten en diversos sectores de la gestión pública.

De este antecedente, puedo considerar las herramientas manejadas para la recolección de datos dentro de mi trabajo y su enfoque sobre el desarrollo del presupuesto de la mano con políticas públicas.

Aréstegui Cahuana, Rubén Virgilio (2019), en su tesis titulada Evaluación de la ejecución presupuestal de las universidades públicas de la región de Puno y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos presupuestales, periodos 2016

– 2017, indica que tiene como finalidad la evaluación presupuestaria y su importancia en el cumplimiento de las metas y objetivos de las universidades públicas - Puno, por los periodos 2016-2017; su enfoque es cuantitativo relacionando la teoría, investigación y la realidad, utilizando el método descriptivo, deductivo, analítico y sintético; concluye indicando que luego de haber realizado su trabajo de investigación en todo lo relacionado a los ingresos y gastos del presupuesto asignado, se evidencia que no se ejecutó el total asignado a la institución, lo que resulta que se ha dejado de realizar actividades que conlleven a una buena marcha de la gestión, hecho que genera un resultado poco eficiente.

Este antecedente lo considero importante porque en el resultado de su trabajo de investigación, evidencia la importancia sobre una buena programación del presupuesto y que ello tiene estrecho vínculo con lo programado plasmado en los documentos correspondientes; y tanto su asignación como ejecución lleven al logro de los mismos, que es la situación deseada, pero con pocos resultados dentro de la gestión pública.

El aporte que puedo extraer para mi investigación es su enfoque de la relación que realiza entre el presupuesto con las necesidades de la entidad que se programan, con ello determinar el logro de los mismos con lo que se podría demostrar si el presupuesto se viene ejecutando de manera eficiente y eficaz.

Lévano Bazán, Víctor Hugo Martín (2020), en su tesis titulada Ejecución Presupuestal 2017-2018: caso UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, tuvo como objetivo general, explicar cómo es la ejecución presupuestal 2017-2018 en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 – San Juan de Miraflores; ha empleado el método inductivo, de nivel descriptivo, de enfoque cualitativo; asimismo como uso de la herramienta entrevista estructurada pudo identificar con mayor claridad sobre la problemática planteada en su trabajo; entre sus conclusiones principales fueron que entre el año 2017 y 2018, el porcentaje de avance presupuestal (ejecución) es poco eficiente al disminuir en el resultado de su porcentaje de ejecución al finalizar el ejercicio, pudiendo atribuirse la falta de comprensión en ciertos temas de contratación por parte del personal a cargo; falta de sustento

adecuado para el proceso de certificación o en una de sus fases para el pago que es el devengado, en la que es requisito principal que el servicio este realizado o el bien ingresado en la entidad, generando ello que no se logre ejecutar y como resultado su baja ejecución a nivel devengado, que es la fase en la que se mide a nivel ejecución presupuestaria.

La importancia del presente antecedente para mi trabajo de investigación es sobre el análisis que realiza a la ejecución presupuestal y sus conclusiones que muestran el enlace que tiene la gestión institucional con la ejecución presupuestal.

Como aporte de este antecedente, es sobre sus conclusiones que me permite entender diversos factores que influyen en la ejecución presupuestal y si estas son eficientes.

Carmona Álvarez, Oscar David (2018), en su trabajo de investigación *Análisis de la eficiencia y eficacia en el Proceso de Ejecución Presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca: 2017*, se observa que tiene como finalidad analizar la influencia de estos factores en el proceso ejecución presupuestaria; la investigación es de tipo aplicado, de nivel descriptivo; el problema del estudio es ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, y qué posibilidades de mejora se pueden plantear?; como conclusiones de la investigación obtuvo que en la Universidad Nacional de Cajamarca existe normas internas sobre gestión presupuestaria muy generales que no conducen a una buena calidad en el proceso; la carencia de documentos de gestión como la de distribución presupuestaria ocasiona una deficiente distribución del mismo, ello de la mano con carencia de experiencia-conocimiento-capacitación del personal que maneja estos procesos, suman a una situación que no ayuda a mejorar el resultado deseado como eficiencia y eficacia del gasto público en su ejecución.

El presente antecedente lo considero importante porque estudia sobre la influencia de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria,

siendo objetivos que se esperan lograr dentro de toda gestión de los recursos económicos del estado.

El aporte para mi trabajo de investigación es sobre el estudio de los factores que pueden influir para el desarrollo de una eficiente y eficaz ejecución presupuestaria.

Percca Cutipa, Maribel Luz (2018), en su investigación titulada Ejecución Presupuestal en la Gestión Municipal del distrito de Acora, periodos 2014 – 2016, tuvo como objetivo analizar la Ejecución Presupuestal para determinar cómo esta influye en la Gestión Municipal del distrito de Acora en los periodos mencionados. La investigación es de tipo descriptivo – correlacional y con diseño no experimental, utilizándose la encuesta y el análisis documental para la recolección de datos; dentro de sus conclusiones muestra que la Ejecución Presupuestal si tiene influencia de manera directa; y que como resultado de una eficiente programación presupuestal, se obtendrá de igual manera una eficiente ejecución, por lo que resalta la importancia de esta correlación, lo que conduce a una gestión en optimizar sus asignaciones y con ello el beneficio de sus objetivos que figuran en los documentos respectivos; una buena organización y planificación es la base para un buen desarrollo en la etapa del presupuesto público.

La importancia de este antecedente lo considero por su estudio la influencia que puede tener la ejecución presupuestal en la gestión institucional, lo que comprende mis dos variables de estudio: Ejecución Presupuestal y Gestión Institucional.

Como aporte para mi trabajo de investigación es sobre su análisis que realiza en cuanto a la ejecución presupuestal y la gestión.

Rosas Alfaro, Yurits Lisset (2018) en su tesis titulada Ejecución Presupuestal y su incidencia en el Cumplimiento de Metas y Objetivos del Área de Recursos Naturales de la Gerencia Regional de Agricultura La Libertad, Año 2016-2017, dentro de su objetivo planteado es la evaluación del desarrollo presupuestal; con

un diseño no experimental de corte transversal descriptiva. Los resultados obtenidos del estudio elaborado destacaron que en la fase del gasto en el comparativo de los años 2016 y 2017 se ve una descendencia en su porcentaje de ejecución deduciendo que no se viene cumpliendo los objetivos y metas trazados, al tener saldo por ejecutar de su presupuesto asignado, incidiendo de manera negativa en los resultados presupuestales y de gestión considerando que van de la mano por sus objetivos y metas, sobre el lugar materia del estudio.

El presente antecedente es importante porque tiene su estudio en el análisis de la afectación presupuestaria y como ello logra encontrarse de mano con los escenarios programados por la institución, para su mejor desarrollo.

Como aporte para mi trabajo considero su enfoque del estudio y las conclusiones que llega lo que permite tener diversos factores que pueden influir para el desarrollo de las metas - objetivos en la administración pública.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Presupuesto Público

Algunas teóricas pueden asociar este instrumento de gestión pública como limitante con ciertas frustraciones en algunos procedimientos burocráticos; a pesar de ello es uno de los procesos con mayor relevancia ya que marcan el funcionamiento de un estado moderno, estando en constante estudio para su actualización y/o cambio. Han surgido transformaciones y criterios importantes en los últimos años a nivel mundial con relación a la elaboración de presupuestos, ello de la mano con el entorno financiero de cada país, que en ocasiones origina restricciones en algunos sectores cuyo resultado afecta directamente al ciudadano y con un crecimiento de malestar social que se ve reflejado en situaciones como protestas u otras reacciones que afecta el buen funcionamiento de un estado.

En el transcurso del tiempo se viene empleado diversas técnicas y procedimientos con relación al tema de presupuestos, que se van adaptando conforme a cada escenario; según Marcel, Guzmán y Sanginés (2014), analizan que durante los años 60 un estado en crecimiento exigía adoptar nuevas técnicas

surgiendo el del presupuesto por programas; así una década después cuando en plena crisis del petróleo contra todo pronóstico surgió el presupuesto de base cero, y así en la actualidad con el presupuesto por resultado; con estas herramientas y/o prácticas los diversos gobiernos en el mundo vienen buscando mejorar el desarrollo del uso de los recursos del estado. (p.xvi)

Nuestra Constitución Política, artículo 77° establece “La administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: gobierno central e instancias descentralizadas. El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos. Su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia, de necesidades sociales básicas y de descentralización. Corresponde a las respectivas circunscripciones, conforme a ley, recibir una participación adecuada del impuesto a la renta percibido por la explotación de los recursos naturales en cada zona, en calidad de canon” (p.23).

A través de normativas y procedimientos impulsados por cada gobierno de turno, se pretende avanzar a un modernismo en la prestación de servicio que se brinda a la población, orientada a resultados con mayor atención a sus necesidades, con un manejo óptimo de los recursos económicos - financieros que se asigne a los diferentes niveles (Nacional, Local y Regional).

La PMGP, entre otras políticas establece como parte de una gestión moderna con miras a resultados, al Presupuesto por Resultados al servicio de la población; siendo asignado los recursos orientados a resultados considerando además que no se cuenta con el total de presupuesto para satisfacer las necesidades de toda la ciudadanía, por lo que se debe priorizar y manejar con mayor cuidado dichos fondos (El Peruano, 2013).

La Dirección del Tesoro Público, realice todas las etapas del proceso presupuestal (elaboración, aprobación, ejecución y control). El estado cuenta con sistemas administrativos del sector público cuya finalidad es reglamentar el uso eficientemente y correcto de los recursos públicos, conforme Ley Nro. 29158

Orgánica del Poder Ejecutivo, Título V Sistemas, artículo 45° Sistemas Administrativos.

Figura 1:
Proceso Presupuestario - Fases



Fuente: Dirección Nacional de Presupuesto Público –DNPP

El SNP - Sistema Nacional de Presupuesto Público abarca reglas, procedimientos, órganos cuyo objetivo principal es conducir y orientar al desarrollo presupuestario en todas sus etapas aprobadas por normativa, de las unidades que lo conforman (MEF, 2021).

El Mef, considera al presupuesto público como un instrumento para la gestión estatal, cuyo objetivo dar beneficios a quienes conforman la nación, mejorando su calidad de vivir, ofreciendo mejor atención sanitaria, educación, vivienda y entre otros aspectos de naturaleza básica para la población, por ello cada entidad debe formular sus presupuestos con equidad, eficiencia y eficacia, a fin de poder lograr este objetivo; otorgándose de acuerdo a la disponibilidad de recursos

según recaudación del estado, y estableciéndose límites de gastos a cada sector la con la finalidad que los recursos sean distribuidos a todos los sectores (2021).

De otro lado se tiene un concepto con mayor enfoque sobre el presupuesto público referido en la Ley General de éste sistema, en la que se precisa que el presupuesto es como una herramienta para la gestión del estado cuantificado, cuyo objetivo es el de permitir que las entidades que lo conforman logren sus metas trazadas, las mismas que deben estar contenidas en los diversos documentos de cada gestión como el POI; considerando además que el presupuesto es asignado de forma anual es decir para cada ejercicio (El Peruano , 2004).

Para Patiño (2017), tiene influencia directa con los presupuestos públicos el tema social, político y económico de cada país, ya que de acuerdo a ello se llevará a cabo el desarrollo del mismo “los presupuestos públicos adoptan una estructura, de acuerdo con cada modelo de gestión y de Estado, por lo cual, en los últimos tiempos también se puede observar la evolución de los tipos de presupuestos públicos, que se adaptan al contexto social, político y económico que vive cada país y su entorno.” (p.13)

Figura 2:
Organización del Sistema de Gestión Presupuestaria en el Perú



Fuente : <https://es.slideshare.net/JANETLOPEZTAPIA/evolucion-historica-del-presupuesto-en-el-peru>

Los presupuestos aprobados y asignados a cada entidad del estado pueden sufrir de modificaciones presupuestarias, las mismas que se realizan dentro del ejercicio y con los procedimientos y limitaciones que la Ley lo permite; los tipos de modificaciones autorizadas son: Modificaciones en el Nivel Institucional y en el Nivel Funcional Programático; cabe precisar que para cada modificación la entidad debe sustentar los motivos previa coordinación en los casos de unidades ejecutoras con sus implantadores de los pliegos ministeriales.

El presupuesto público tiene como concepto que los fondos públicos son los recursos con lo que cuenta el estado para financiar el presupuesto, es decir todas las necesidades que requieren cubrir cada sector; estos fondos provienen de la recaudación de ingresos tributarios y no tributarios de las entidades del estado (Morales, 2021).

De todas las definiciones sobre presupuesto público consultados y expuestos en el presente trabajo, considero que el de la Ley Nro. 28411 del SNP, es la que abarca con mayor amplitud todo el contexto sobre presupuesto.

En base a la teoría elegida, considero como sub categorías del Presupuesto Público: Gastos y Objetivos y Metas.

Gastos.

Es el conjunto de salidas o erogaciones, debidamente sustentadas y estructurados, con cargo a sus créditos presupuestarios asignados respectivamente, utilizados durante cada ejercicio fiscal, con el enfoque máximo del beneficio al ciudadano, y que ello debe estar plasmado dentro de las funciones y objetivos institucionales.

Es considerado como gasto público a todo lo ejecutado de acuerdo a su asignación, puede ser para cubrir gastos de servicios básicos, de mantenimiento de personal, u otras como para la adquisición de bienes; siendo el objetivo que estas salidas de dinero sean con el objetivo del logro de actividades programadas por la entidad para su desarrollo óptimo (Alcalino, 2010).

Dentro del Gasto Corriente se encuentra todas las operaciones básicas del Estado, por ejemplo, en servicios: Pago de Servicios Básicos, Pago de Salarios, Pago de Mantenimiento de bienes muebles, enseres, infraestructura; y en bienes: Adquisición de materiales de oficina, limpieza, etc.; todo ello en relación con el rubro de cada entidad, ya que de ello dependerá su programación de gastos para su asignación y ejecución.

Otra clasificación del gasto es el de Capital, siendo la asignación en donde se destina recursos públicos a una entidad del estado para la obtención de activos (tangibles e intangibles), entre otros dentro del rubro.

Sobre el Gasto de Inversión, como su nombre lo dice y a diferencia del gasto de capital, este tiene como objetivo aumentar o mejorar el activo público con el que ya cuenta una institución.

Considerando que el gasto público tiene como objetivo el de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos cubriendo en sus diversas necesidades como salud, vivienda, educación, entre otros que podríamos mencionar; asimismo se puede observar que cada uno de estos objetivos indicados que podrían ser más, corresponden a un sector del estado, como educación, trabajo, vivienda, por ello que cada entidad a nivel nacional, regional o local deben realizar todos sus esfuerzos con personal calificado a fin de que se plasme desde una buena planificación las necesidades reales y urgentes que requiere cada sector y poder lograr satisfacer cada una de ellas con las asignaciones presupuestales que se les asignan.

En la actualidad dentro de contexto que vivimos por la Pandemia del COVID-19, Podestá A. (2020), sostiene que como consecuencia de la pandemia del COVID-19 además de otros factores que enfrentaban los países de América Latina y el Caribe desde hace unos años, como la decreciente economía, el aumento de los desempleados, entre otros, ahora se tiene la baja de los precios de las materias primas, en especial el del petróleo; de ello se tiene la reducción de los ingresos en

el fisco y por ende en el presupuesto que se pueda asignar a las entidades que lo conforman (p.47).

El MEF presenta periódicamente la denominada Cuenta General de la Nación sobre la ejecución del gasto público, lo correspondiente al ejercicio 2020 tuvo como resultado que ascendió a una ejecución total del 82% de su presupuesto general (El Peruano, 2021).

Para el presente ejercicio 2021 se puede apreciar en el siguiente gráfico sobre los recursos públicos recaudados por el estado, distribuidos a todas sus entidades que lo conforman, pudiéndose observar con mayor recurso de Educación y Salud.

Figura 3:
Distribución de Recursos Públicos - Ejercicio 2021



Fuente: <https://iimp.org.pe/raiz/el-40-del-presupuesto-del-sector-publico-del-2021-se-destinara-a-educacion,-salud-y-transporte>

Objetivos y Metas.

De acuerdo a los conceptos enunciados en el presente trabajo, puede definirse que un presupuesto es una herramienta de planificación, que sirve para que la gestión puede organizar sus objetivos - metas deseadas, y los caminos que se deben seguir para la realización de las mismas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo; cuya finalidad tiene el de utilizar de una manera más eficiente y eficaz sus recursos, para el logro de lo planteado.

En toda entidad para la formulación de su presupuesto se debe tener objetivos y metas trazadas, las mismas que deben estar plasmadas en sus documentos de gestión; siendo la etapa de planificación como una de las primeras etapas en la que se unifica y sistematiza las actividades, a través de las cuales se determinan los objetivos de la entidad. Esta herramienta es una estructura con asignación numérica, cuyo objetivo es anticiparse a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; sin embargo, la obtención de los resultados deseados dependerá de la información con la que se trabaje en su momento de origen, mientras mayor sea la fuente de información, su estimación será la más cercana a lo realizable y óptimo.

Según Bonari y Gasparin (2014), sostienen la relación entre presupuesto y planificación como una herramienta que servirá como guía en lo económico del Estado, priorizando las necesidades de cada sector para un buen manejo de los recursos (p.30). Por lo que se puede decir que, para elaborar un óptimo presupuesto acorde a las necesidades reales de cada sector, es necesario una buena planificación como instrumento que apoye el alcance de los objetivos propuestos por cada entidad del estado; la misma que debe ser preparada con los procedimientos y personal capacitados que permita un buen desarrollo del mismo y que su resultado luego conduzca a un mejor control y seguimiento de su ejecución.

Dentro de los principales instrumentos de gestión relacionados al presupuesto público se tiene el Plan Estratégico y el Plan Operativo; este primero define objetivos, acciones, indicadores y metas, a través de los cuales las entidades sitúan la gestión de servicios públicos que brindan a la población en un plazo mínimo de tres años. El POI es la ruta que guía a toda entidad al camino deseado, el cual fue trazado en el plan estratégico.

2.2.2 Ejecución del gasto público

Para Alcalino (2010), este proceso abarca una serie de etapas desde el inicio con la determinación de una deuda ó compromiso de pago hasta el proceso de extinción

del mismo a través de los procedimientos establecidos por normativa en cada sector.

Otro concepto del gasto público es un proceso mediante el cual es atendido las necesidades programadas de las entidades públicas, gastos como servicios públicos, y otros para el logro de sus objetivos trazados en los documentos de gestión, debiéndose considerar las normas establecidas para el desarrollo del mismo en cada fase de su proceso (El Peruano, 2020).

Este proceso está sujeto al presupuesto que es anual y tiene modificaciones durante el ejercicio, esto quiere decir desde el 01 de enero al 31 de diciembre, conforme lo señala la Ley N° 28411. (MEF, 2011).

Según Muñiz (2009) define que todo el proceso que implica la formulación del presupuesto, debe cumplir con características que lo permitan funcionar adecuadamente, a su vez este debe servir como una herramienta concisa y básica para el control y seguimiento de los objetivos planteados en los documentos de gestión respectivos dentro de una gestión.

Figura 4:
Proceso de Ejecución Presupuestaria



Fuente: <https://fr-fr.facebook.com/johngilbertqueque/photos/el-decreto-legislativo-n%C2%BA-1440-tiene-por-objeto-regular-el-sistema-nacional-de-p/386629108898004/>

De las definiciones sobre ejecución del gasto público referidas en el presente trabajo, considero el de mayor relevancia el que se enuncia en la Directiva de ejecución presupuestaria emitida por el MEF, ya que define en su conjunto sobre lo que significa y sus fases.

Por lo expuesto considero como sub categorías del proceso presupuestario a las fases: Compromiso, Devengado y Pagado.

Compromiso.

Esta fase es un acto administrativo en la que se compromete una cantidad conforme contrato y/o documentos fuentes establecidos para este proceso; esta etapa previa al devengado es cuando ya se realizó la firma de un contrato sea de servicios o bienes, separando así el presupuesto según clasificación presupuestal afectando los créditos presupuestarios incluyendo sus modificaciones que se hubiese realizado (El Peruano, 2020).

Esta establecido que queda nulo de pleno derecho todo acto en esta fase que se pretenda comprometer importes mayores a los establecidos en el contrato correspondiente.

Toda ejecución de presupuesto de recursos provenientes de fuentes de financiamientos distinto al de Recursos Ordinarios, la entidad debe considerar cumplir con la recaudación proyectada que presentaron para la asignación presupuestaria de su fuente de financiamiento, ya que para su ejecución dependerá de lo recaudado.

Devengado.

En esta fase se reconoce y registra la obligación de pago contraída por la entidad ante un proveedor, entendiéndose que para ello debe haberse realizado la fase de compromiso debidamente aprobada; su registro se realiza con la acreditación de documentos fuentes según normativa vigente (El Peruano, 2020).

En esta etapa que se afecta de forma definitiva el presupuesto institucional asignado, para lo cual se debe contar con un Crédito Presupuestario, el mismo que

es otorgado mediante la certificación presupuestal respectiva, con ello se afecta a los clasificadores de gastos, metas y fuente de financiamiento según corresponda el gasto; asimismo entre los requisitos establecidos según normativa de Tesorería Pública, para la fase devengado en el caso de servicios, debe contarse con la conformidad del área usuaria confirmando con ello que el servicio se ha realizado conforme contrato, y en el caso de adquisición el bien debe haber ingresado a la institución, para lo cual se deberán acreditar con los documentos respectivos (El Peruano, 2020).

Girado - Pago.

Luego de haberse realizado la fase devengado en los sistemas informáticos: Siaf-SP y el Siga, debe verificarse que esta fase se encuentre debidamente aprobada y contabilizada, procediendo a realizar el giro (transferencia) de acuerdo al contrato y comprobante de pago que forman parte del expediente; mediante esta acción se liquida parcialmente o toda la obligación (El Peruano, 2020).

El personal encargado de este proceso es el encargado de verificar que los procesos de pagos realizados con afectación a los créditos presupuestarios, estén debidamente aprobados, debiendo advertir sobre extornos, o cualquier otro inconveniente, con la finalidad de hacer efectivo la extinción del compromiso asumido por la entidad.

2.2.3 Gestión Institucional

Proviene del vocablo latín *gestio*, *onem*, que significa acción de gestionar, acción de administrar o hacer las cosas que sean.

Se puede definir como Gestión Institucional al proceso por el cual se realiza de manera ordenada, planificada y en conjunto, actividades para el buen funcionamiento de una institución, siendo de gran importancia su buen desempeño ya que de ello dependerá los resultados que se obtengan.

Para la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, la gestión institucional se define al conjunto que agrupa las políticas y los mecanismos que se elaboran

para organizar las acciones/actividades, los recursos necesarios sean materiales, humanos y financieros, de una institución, todo ello en base a sus objetivos determinados (Universidad de Chile , 2021).

Se puede considerar además que de una buena gestión institucional se puede obtener resultados favorables en cuanto al servicio enfocado al estudiante, considerando la calidad en su desarrollo que se brinde que puede ser tanto en los planes de estudio, calidad docente, así como infraestructura, demostrándose a través de resultados evaluados (Solis L., Eloy N.; Sánchez D., 2019)

Es considerada como una gestión orientada a resultados en beneficio del ciudadano la gestión pública moderna, en la que funcionarios públicos capacitados y con el deseo de comprender las insuficiencias que carecen la población, se organizan en todo el proceso a fin de alcanzar las metas proyectadas (Secretaría de Gestión Pública , 2021).

De las definiciones sobre gestión institucional expuestas en el presente trabajo, considero el que contiene mayor enfoque el de la Universidad de Colima, enunciada en el párrafo precedente.

De ello, considero como sub categorías: 1) Liderazgo Directivo; 2) Planificación Estratégica y 3) Evaluación de Gestión.

Liderazgo Directivo.

Esta sub categoría es también de gran importancia debido a que mucho dependerá de las acciones y decisiones que se tomen a nivel gerencial, para la buena marcha de una entidad. Se define como estilo directivo a un liderazgo asumido por la persona que adopta el rol de informar; es una forma en la que los empleados de una organización conocen lo que deben realizar y cómo hacerlo mediante indicaciones sencillas, claras e fácil entendimiento; este tipo de estilo de líder es el que dirige a los empleados a través de su autoridad. De esta manera los empleados conocen sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo día a día (Santos, 2018).

Otro concepto del liderazgo directivo es cuyo rol fundamental es informar de manera eficaz con la finalidad de que todos los miembros del equipo de trabajo entiendan y conozcan todo lo que debe hacer, así puedan cumplir con los objetivos planteados. Clasificándolos como liderazgo directivo coercitivo; orientativo; afiliativo; participativo; imitativo; capacitador; transformacional y transaccional (Manzanilla, 2021).

Planificación Estratégica.

Esta herramienta de gestión permite a toda entidad marcarse un horizonte, la misma que debe ser consensuada para poder ser realizable, aquí se establece la ruta a seguir todas las entidades con el propósito de llegar a las metas deseadas, para ello deben considerar todos los cambios que surjan y las demandas del entorno; esta herramienta conducirá a alcanzar los objetivos trazados de una organización (Roncancio, 2020).

La planeación estratégica es un proceso en la que se hace formar parte de ello a todos los que conforman una organización, con la visión de poder elaborar sus objetivos, metas y planes plasmados en los documentos de gestión, de una manera integral, ya que ello tendrá como resultado un producto ajustado lo más cercano a la realidad de la entidad y realizable (Ortegón, 2019).

Siendo un proceso sistemático, la planeación estratégica considera como etapas: “Establecer la misión y visión de la empresa; realizar un análisis externo; realizar un análisis interno; elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos; elaborar el análisis estratégico; efectuar el análisis competitivo; y tomar decisiones sobre las estrategias y acciones” (Quiroa, 2021). Estas etapas o fases permiten a una empresa o entidad programar de manera eficiente la gestión.

Evaluación de Gestión.

Esta herramienta, es considerada una de las más críticas en los procesos la modernización del estado a nivel mundial; en los países con mayor desarrollo este mecanismo es el resultado de la implementación sobre el nuevo concepto de la

gestión pública la que se aplica considerando los alcances obtenidos y mejoras en ello; con relación a América Latina forma parte de una gran necesidad que se tienen en la búsqueda de la modernización del estado, con ello el gran objetivo del fortalecimiento en sus diversas instituciones (Bozzi, 2020).

La medición y control de los resultados en conjunto con la planificación estratégica conduce a conocer la dimensión del logro de objetivos y metas estratégicos de la organización. Existe herramientas que permiten obtener un panorama completo de la organización (Centro de especialización de Gestión Pública, 2021).

III. Metodología de Investigación

3.1 Tipo y diseño de Investigación

El presente trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, por corresponder al proceso que se realiza para la obtención de datos sobre el planteamiento de problemas y objetivos en torno a la ejecución del gasto público y gestión institucional de la Ensabap 2019-2020, que permitirá a través de los procedimientos y técnicas elegidas, obtener información necesaria sobre lo planteado. Según Escudero y Cortez (2018), plantean:

La investigación cualitativa se la concibe como una categoría de diseños de investigación que permite recoger descripciones a través de la aplicación de técnicas e instrumentos como observación y la entrevista, a fin de Diseño de investigación cualitativa 45 obtener información en forma de narraciones, grabaciones, notas de campo, registros escritos, transcripciones de audio y video, fotografías, entre otros... Ésta se encuentra vinculada principalmente con las ciencias sociales, pero también es empleada para estudios políticos y de mercado. (p.14)

Por su nivel de profundidad es de tipo explicativa, considerando que el objetivo general es el análisis de las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto público en la gestión de la Ensabap, 2019 a 2020; por lo que se realiza una investigación de todos los antecedentes sobre el tema, con la aplicación de entrevistas a participantes que se encuentran inmersos de forma directa dentro del tema de investigación, lo que permite el analices para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones que diera a lugar.

Según Jervis (2021), la investigación explicativa tiene por finalidad el obtener resultados que permita evidencias los motivos o circunstancias por la que ocurre los hechos del objeto de estudio.

Por su propósito y/o finalidad es de tipo aplicada por su objetivo de planteamiento de problemas y la búsqueda de conocimiento para su aplicación en mejora de los problemas planteados.

El diseño del presente trabajo de investigación es de estudio de caso, considerando que investiga la información sobre antecedentes, situaciones, características relacionados a su vez con lo obtenido en el estudio de campo como son las entrevistas, llegando a conclusiones que permitan entender la problemática.

Según Shuttleworth (2008) este tipo de diseño de estudio de caso, es considerado como el estudio enfocado en una situación particular y no en una encuesta de gran alcance, reduciendo así de un campo muy amplio a uno que pueda ser de mejor manejo para la investigación.

El método de investigación es hermenéutico, ya que investiga no solo el aspecto teórico sobre los problemas planteados, en cuanto a sus fases de compromiso, devengado y girado, por fuentes de financiamiento, recursos y metas; y sobre los resultados de la gestión institucional, plasmados en informes y otros documentos fuentes; sino también sobre los datos obtenidos luego de realizar las entrevistas estructuradas dirigidos a personal de las diversas áreas administrativas que conforman la ENSABAP; lo que permite obtener datos relevantes en las que se ha podido establecer circunstancias que originan situaciones no deseables en el momento de la ejecución presupuestal a nivel general, y que ello resulta en ocasiones el no cumplimiento de las metas y objetivos trazados en los documentos de gestión de la entidad. Para Aránguez (2016), los resultados obtenidos no son de carácter cerrado ya que está sujeto a nuevas interpretaciones de acuerdo a cada realidad y contexto.

3.2 Categorías, Sub Categorías y Matriz de categorización

3.2.1 Categorías y Sub categorías

Considerando que el presente trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, se tiene categorías y sub categorías ya que los fenómenos no son estructurados y las explicaciones se obtienen solo hasta que el proceso de investigación termine.

Para Rivas (2015), en su publicación La definición de variables o categorías de análisis, considera que en ocasiones las variables no se conocen a priori y suelen ser el resultado de la investigación, cuyos fenómenos no son estructurados y sus comentarios no surgen hasta que los procesos de investigación concluyen, por lo que se suele utilizar la palabra categorías de análisis en el caso de investigaciones cualitativas, permitiendo ello el análisis con mayor precisión de un trabajo descriptivo.

Categoría 1: Presupuesto Público.

Considerado una herramienta para la administración pública en la que se asigna recursos públicos del estado en base a los objetivos y metas trazadas en los documentos de gestión de cada entidad, como el Plan Operativo Institucional (POI) y otros que permiten establecer de manera sustentada las necesidades de cada ente rector, cuya finalidad principal es el de atender las necesidades del ciudadano; cada presupuesto se sustenta ante el Congreso de las República de forma anual siendo aprobada antes del cierre del ejercicio anterior a su ejecución, y distribuida a cada gobierno (Nacional, Regional, Local) para su proceso de ejecución correspondiente (El Peruano , 2004).

Sub Categorías.

- Gastos
- Objetivos y metas

Categoría 2: Ejecución del gasto público.

Siendo el acto por la cual se realiza el proceso para la cancelación de una obligación obtenida a cambio de beneficios para la población: “ejecución del gasto público es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios autorizados en los respectivos presupuestos institucionales de los Pliegos, en concordancia con la PCA, tomando en cuenta el Principio de Legalidad,

recogido la Ley N° 27444, y artículos 77°-78° de la Constitución Política del Perú (El Peruano, 2020).

Sub Categorías:

- Compromiso.
- Devengado
- Girado - Pagado

Categoría 3: Gestión Institucional

En la actualidad el estado viene impulsado diversos mecanismos con la finalidad de incentivar una gestión pública moderna, cuya línea de orientación es el de resultados al servicio del ciudadano; con ello viene todo un compromiso considerando el contar con empleados públicos calificados y comprometidos (Secretaría de Gestión Pública , 2021).

Sub Categorías:

- Liderazgo Directivo.
- Planificación Estratégica
- Evaluación de la Gestión

3.2.2 Matriz de Categorización.

Se considera esta matriz como la asignación de conceptos estructurados de forma ordenada, para Romero (2005) sostiene que a través de la categorización se puede agrupar concepto o subcategorías, lo que puede permitir al investigador en el momento de agrupar la información, establecer relaciones de conceptos entre sí, siendo de gran importancia este proceso (p.1).

Sirve para organizar el diseño de investigación con enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo que es mucho más rígido y cerrado, intenta conocer parte del individuo y sus comunidades, de sus apreciaciones y acciones con relación a los espacios donde interactúa. (Giesecke, 2020).

Cuadro 1:*Matriz de Categorización a nivel de categoría*

PROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORÍA
<p>General:</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020?.</p> <p>Específicos:</p> <p>¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?.</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP?.</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP períodos 2019 a 2020?.</p>	<p>General:</p> <p>Analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020.</p> <p>Específicos</p> <p>Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP.</p> <p>Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.</p> <p>Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, períodos 2019 a 2020.</p>	<p>Presupuesto Público</p> <p>Ejecución del gasto público</p> <p>Gestión Institucional</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

Cuadro 2:*Matriz de Categorización a nivel Sub Categorías*

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTA ORIENTADORA	FUENTES	TÉCNICAS
Presupuesto Público	Gastos. Metas y Objetivos.	¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP? ¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional? ¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?	Reportes de presupuesto obtenidos de diversos medios como del portal de transparencia institucional y consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. Informes de gestión ubicados en archivos.	Entrevista / Análisis documental
Ejecución del gasto público	Compromiso. Devengado. Girado – Pagado.	¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela? ¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI? ¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?		
Gestión Institucional	Liderazgo Directivo. Planificación estratégica. Evaluación de gestión.	¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020? ¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP? ¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?		

Fuente: *Elaboración Propia*

3.3 Escenario de Estudio

El escenario como concepto cotidiano se refiere al lugar donde sucede un hecho o conjunto de circunstancias que rodean al acontecimiento (Gardey, 2021. Actualizado: 2021).

El presente trabajo se realizará en la Ensabap, ubicado su sede central en Jirón Ancash Nro 681 Cercado de Lima, actualmente tiene como representante legal a la Directora General Eva Dalila López Miranda.

La ENSABAP es una escuela de arte publica; con la orientación y finalidad de formar artistas en las artes plásticas y visuales, imparte clases como carreras de formación en artes plásticas y docencia, con una duración de cinco años; asimismo dicta clases de talleres libres, conferencias, congresos nacionales e internaciones, intercambios estudiantiles, entre otros (ENSABAP , 2021).

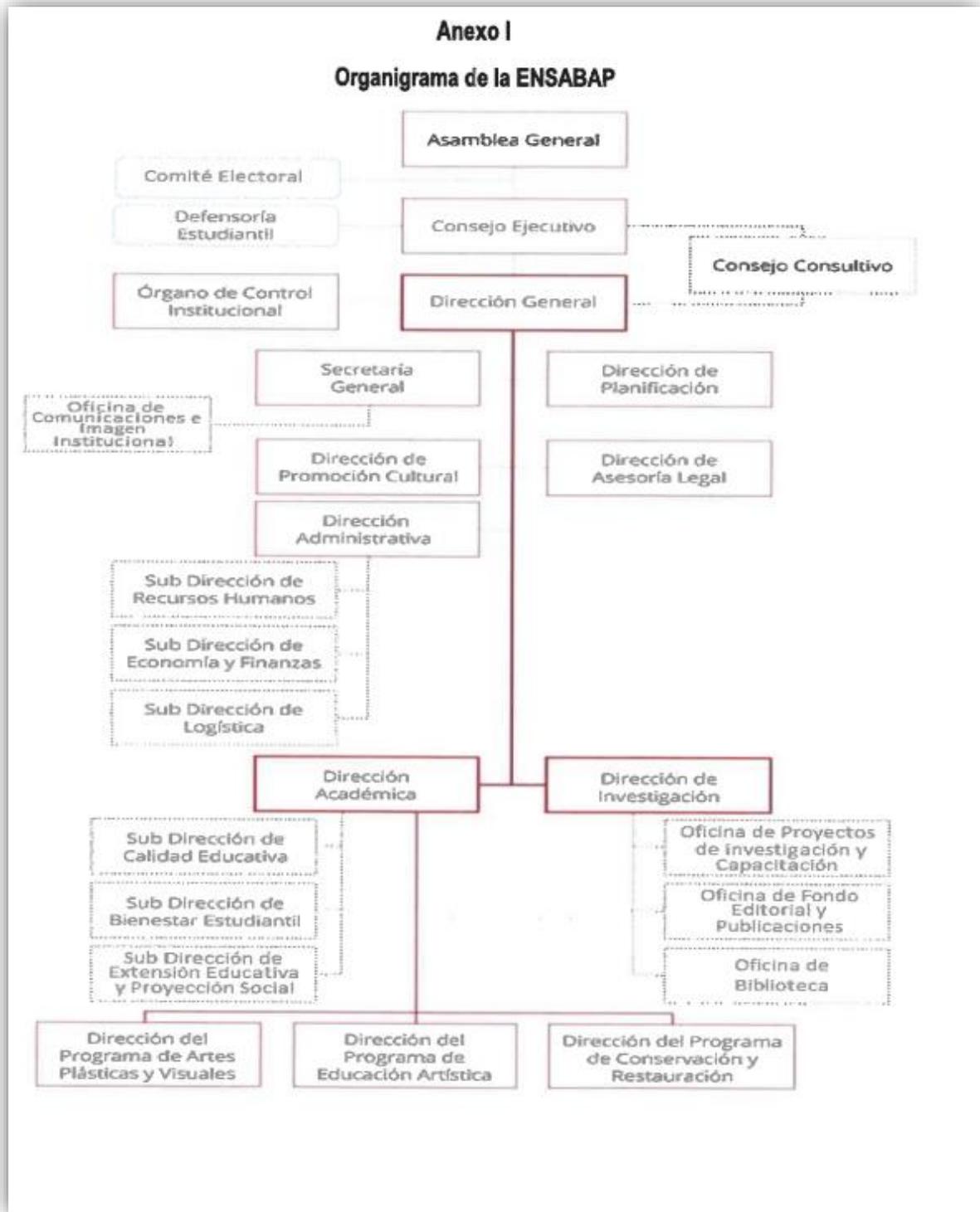
Cuenta con tres sedes: Sede Principal ubicado en Jirón Ancash Nro. 681 – Cercado de Lima, Sede Canevaro, ubicado en Jirón Ancash Nro. 789 – Cercado de Lima y Centro Cultural ubicado entre el Jirón Azángaro y Ucayali del Centro de Lima.

Tiene como visión su reconocimiento como la institución pública educativa que preceda la reforma educativa del arte nacional, la investigación, creación y su difusión, contribuyendo al desarrollo cultural y democrático del país.

Como misión el de otorgar formación de calidad en Educación Artística y Artes Plásticas y Visuales; a través de la investigación creación y gestión de las artes, desde una concepción amplia, diversa y democrática, en colloquio con diversas expresiones culturales del país y el mundo.

Actualmente tiene la siguiente estructura orgánica:

Figura 5:
Organigrama de la ENSABAP



Fuente: https://ensabap.edu.pe/pdf/transparencia/planeamiento/Organigrama_2020.pdf

El presupuesto institucional de la ENSABAP se encuentra estructurado por las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados.

El instrumento de la entrevista se realizará al personal de la ENSABAP, agrupados de la siguiente forma:

Segmento 1: Personal directivo (Director de Planificación y Director Administrativo).

Segmento 2: Personal especialista del área de la Sub Dirección de Economía y Finanzas.

3.4 Participantes

En la ENSABAP hay un total de catorce (14) personal administrativo correspondiente al Régimen Laboral 276 y cuarenta y cuatro (44) con el Régimen 1057 - Régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS); del total de trabajadores se ha visto conveniente elegir como participantes para la encuesta del presente trabajo, en el primer segmento al Director de Planificación, por ser el responsable directo sobre el manejo de la asignación presupuestal en la Escuela; asimismo se entrevistara al Director Administrativo, por ser el responsable directo del manejo de los recursos asignados en la ENSABAP.

Dentro del segundo segmento, se realizará la entrevista al personal especialista, habiéndose elegido entre la población a tres (3) especialistas de la Sub Dirección de Economía y Finanzas; personal que trabaja de forma directa con el tema de la investigación, y de quienes se puede obtener con mayor precisión opiniones sobre lo planteado.

El presente trabajo de investigación tendrá como base la información en documentos fuentes que existe referente a los objetivos trazados, disponibles en la Dirección de Planificación, así como los virtuales del portal de transparencia de la misma escuela, del Mef; y el resultado de las entrevistas estructuradas, las cuales serán tomadas al personal directivo y de campo referido.

Para la realización de entrevistas, así como la recolección de información fuente, se cuenta con el permiso expresado de la Directora General Profesora Eva Dalila López Miranda.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Es un procedimiento que recoge información para poder lograr obtener los resultados que se requiere para el logro de los objetivos planteados en un trabajo de investigación, la cantidad de técnicas dependerá del tipo de investigación, así como el uso de sus instrumentos (Hernández y Avila, 2020).

En el presente trabajo se utilizará información real basándose en los temas de estudios, empleando documentos fuentes recabados de la Dirección de Planificación; del portal de transparencia de la misma escuela, como del Ministerio de Economía y Finanzas; además de entrevistas estructuradas, las cuales serán tomadas al personal directivo y especialistas.

3.5.1 Técnicas

De acuerdo a la información que se desea obtener, la técnica a emplear en la presente investigación es:

Entrevista.

Mediante esta técnica se obtiene información a través del contacto directo con las personas, mediante una dinámica de preguntas para lo cual se elabora formatos preestablecidos y dirigidos, información que posteriormente se clasifica, ordena, analiza e interpreta, siendo parte de toda nuestra recolección de datos. (Bastis Consultores, 2020).

Para el presente trabajo se ha organizado preguntas en dos grupos de entrevistados que será un primer grupo dirigido al personal directivo ó funcionario y el segundo grupo a personal especialista.

ED1 : Director de Planificación

ED2 : Director Administrativo

EE1 : Especialista Contable

EE2 : Especialista Administrativo

EE3 : Especialista SIAF

Análisis documental

Luego de obtener el resultado de las entrevistas realizadas, se procederá a realizar el análisis correspondiente con ayuda de la información obtenida del análisis documental, que será preferentemente material obtenido de internet, como documentos de gestión del portal de transparencia de la entidad y de otras entidades.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 3:

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Fuentes o informantes	Alcance
Entrevista	Guía de entrevista	Director Administrativo, Director de Planificación y Presupuesto; y personal especialista de la Dirección Administrativa, Dirección de Planificación y Sub Dirección de Economía y Finanzas.	Obtener información que nos permita analizar e interpretar sobre los problemas y objetivos planteados, en base a puntos de vista otorgados por personal ligados de forma directa con el tema de investigación.
Análisis Documental	Ficha de análisis documental	Portal de transparencia de la ENSABAP, consulta amigable del MEF, documentos sobre gestión institucional como Memoria Anual.	Información relevante que permita realizar el contraste entre los resultados de las entrevistas con la información de los diferentes documentos e información en las fuentes consultadas.

3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos de gestión previstos a utilizar son:

Guía de entrevista.

Se elabora una guía de entrevista con preguntas abiertas, con la finalidad de obtener respuestas verbales del personal que labora en la ENSABAP y que está a cargo de forma directa con el manejo de información que se está investigando en el presente trabajo, y así poder emitir conclusiones y recomendaciones con mayor información.

Ficha de Análisis documental

Se elabora una ficha como guía para la recolección de información documental, la misma que será preferentemente obtenida de internet, información como reportes de gestión y ejecución de presupuesto.

3.6 Procedimientos

Previamente a la recolección de datos aplicando las técnicas correspondientes, se procedió a establecer los problemas y objetivos del presente trabajo de investigación, con ello se obtuvo además las categorías y sub categorías, habiéndose realizado la elaboración de preguntas de acuerdo a los objetivos.

Antes de proceder con las entrevistas se solicitó permiso a la Directora General de la entidad, posteriormente se coordinó con cada persona elegida para este proceso, a fin de poder concretar día y hora para la entrevista según su disponibilidad de tiempo; cabe mencionar que las entrevistas se realizaron en dos grupos uno para directivos y otro para especialistas, todos de forma individual vía enlace zoom, considerando que a la fecha por encontrarnos en estado de emergencia sanitaria nacional por la pandemia del COVID-19, en la ENSABAP se viene trabajando en su mayoría de forma virtual; previa autorización de cada entrevistado para su identificación y grabación de la entrevista, se presentaron cada uno con sus nombres, apellidos y cargo que desempeñan en la escuela, continuando con la dinámica de dar lectura a cada pregunta y luego de obtener la respuesta, continuar con la siguiente pregunta hasta culminar.

Una vez obtenida las respuestas, se pasa a transcribir de forma completa a fin de no omitir ningún detalle, realizando un procedimiento de recopilación de datos, clasificación de los mismos, y un resumen de acuerdo a una matriz elaborada para este proceso, que ayudará a resumir de manera óptima los resultados obtenidos de la entrevista.

3.7 Rigor Científico y Método de análisis de datos de la información

Para los trabajos de investigación con enfoque cualitativo es necesario que las técnicas y sus instrumentos a utilizar para la recolección de datos, sean los suficientemente fiables, que logren enfocar sobre los objetivos de la investigación, y que de su aplicación resulte suficiente; contando con cuatro criterios fundamentales: 1) Credibilidad o valor de verdad, 2) Dependencia, 3) Confirmabilidad, y 4) Transferibilidad o Aplicabilidad (Durán, 2007).

Credibilidad o valor de verdad

Las preguntas formuladas en la Guía de entrevistas, han sido validadas por el asesor de la investigación, con la finalidad de tener preguntas que sean acordes con la información que se requiere obtener y así poder ser aplicados en el campo; las respuestas de cada participante han sido transcritas de forma íntegra con la finalidad que no se omita ningún aspecto de la entrevista; así como puedan ser revisadas más de una vez de ser necesario.

Dependencia

Los resultados que se obtiene en el presente trabajo de investigación son consistentes y responde en cuanto a los objetivos planteados, con ello permite luego de realizar los procedimientos de análisis, agrupación y resumen de los mismos, plantear conclusiones y recomendaciones con mayor solidez.

Confirmabilidad

Cada participante seleccionado para la entrevista se ha realizado teniendo en cuenta sus conocimientos con relación al tema de la investigación, y con el propósito que sus respuestas contribuyan a los objetivos planteados; en el grupo

de funcionarios se ha considerado al Director de Planificación, ya que sus conocimientos y perspectivas sobre las preguntas planteadas serán diferentes a los especialistas que realizan más un trabajo de campo; asimismo cada entrevista ha sido grabada previo consentimiento del entrevistado, identificándose cada uno; las respuestas de cada participante han sido transcritas de forma íntegra con la finalidad que no se omita ningún aspecto de la entrevista, y pueden ser verificables.

Transferibilidad o Aplicabilidad

Los resultados obtenidos pueden servir como referencia para otros trabajos de investigación, en cuanto a sus instrumentos y fases de investigación, de acuerdo al grado de contenido que se proyecta investigar.

Cuadro 4:

Matriz de preguntas: Entrevista Formato A - Personal Directivo

Categorías	Sub Categorías	Objetivos Específicos	Preguntas
Presupuesto público	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos. • Metas y Objetivos. 	Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP.	<p>Entrevista A) – Dirigido a personal directivo.</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?</p>
Ejecución del gasto público	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Devengado. • Girado – Pagado. 	Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.	<p>¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?</p> <p>¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?</p> <p>¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?</p>
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo directivo. • Planificación estratégica. • Evaluación de gestión. 	Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodos 2019 a 2020.	<p>¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?</p> <p>¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5:
Matriz de Preguntas: Formato B - Personal Especialista

Categorías	Sub Categorías	Objetivos Específicos	Preguntas
Presupuesto público	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos. • Metas y Objetivos. 	Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP.	<p>Entrevista B) – Dirigido a personal especialista.</p> <p>¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?</p> <p>¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?</p>
Ejecución del gasto público	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Devengado. • Girado – Pagado. 	Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.	<p>¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?</p> <p>¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?</p> <p>¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?</p>
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo directivo. • Planificación estratégica. • Evaluación de gestión. 	Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodos 2019 a 2020.	<p>¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?</p> <p>¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

3.8 Método de análisis de datos

Para la fase de las conclusiones y recomendaciones, previo a ello se utilizará el método de triangulación metodológica, herramienta que sirve para la validación de datos a través del cruce de dos o más fuentes (Valencia, 2000), con el apoyo de la información de los resultados de la entrevista, la teoría sobre el tema, y opinión del mismo.

3.9 Aspectos éticos

Para el desarrollo del trabajo se ha respetado el derecho de autor de los investigadores de quienes se ha realizado la consulta sobre sus investigaciones relacionados al tema de estudio, utilizando las normas APA para su registro; asimismo se ha respetado la opinión y creencia de toda persona a quien se ha realizado consultas o entrevistas; en el caso de entrevistas se solicitó permiso a la alta autoridad de la Ensabap – Profesora Eva Dalila López Miranda, y luego se procedió a coordinar con los funcionarios y especialistas elegidos como participantes, solicitando permiso a cada uno, para la identificación de sus datos y grabación, quienes accedieron en su totalidad, respetando en todo momento sus opiniones, transcribiendo de forma íntegra el resultado de cada entrevista.

IV. Resultados y Discusión

4.1 Tratamiento de Resultados

El presente trabajo se elaboró con el objetivo general de analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución de gastos en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (en adelante ENSABAP) periodos 2019-2020, para ello se estructuró preguntas en una guía para entrevista a participantes que se seleccionó tomando en cuenta las funciones que realizan en la ENSABAP, a fin de poder obtener respuestas de personas que manejan y conocen con mayor cercanía los procesos y situaciones de acuerdo a los objetivos y categorías de la investigación.

Las preguntas se formularon considerando dos grupos, el primero dirigido al personal directivo, para ello se obtuvo la participación del Director de Planificación y Administrativo; y el segundo grupo fue el personal especialista de contabilidad, SIAF y Administrativo de la Sub Dirección de Economía y Finanzas de la ENSABAP.

Las entrevistas se realizaron mediante la herramienta de trabajo zoom, programados en fechas y horas de acuerdo a la disponibilidad de cada participante, grabándose cada entrevista previo consentimiento, siendo guardada en el archivo de la carpeta C del computador utilizado para este fin y en un medio de almacenamiento de datos externos, como copia de seguridad.

Luego de realizarle las entrevistas, se obtuvo el siguiente resultado según las categorías y sub categorías establecidas en referencia a los objetivos del presente trabajo de investigación:

Objetivo Específico 1: Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP.

Categoría: Presupuesto Público; Sub categorías: Gastos, Metas y Objetivos:

Con relación al Presupuesto de la Escuela, la mayoría de los entrevistados coincidieron que el presupuesto de la escuela tiene varias características principalmente el de ser planificado.

Para el entrevistado ED1 el presupuesto de la escuela siempre se ha considerado que es muy limitado, teniendo un componente dinámico que son las modificaciones presupuestales, por ello no es rígido. Sobre la planificación considera que es muy importante, porque se ha venido dando relevancia estuvo un tiempo relegado en la institución del estado, ello se hace previamente a la utilización de los recursos presupuestales que son fondos monetarios incidiendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo favorable para el uso del presupuesto y por supuesto del cumplimiento de los objetivos y metas de toda institución, más en este caso de la ENSABAP.

Asimismo, añade que la parte educativa es el objetivo primordial en la escuela, considerando que se requiere una educación superior de alta calidad en el lado o movimiento esto requiere que los docentes tengan una permanente capacitación técnica de alto nivel, limitando este objetivo, ya que los presupuestos no están orientados de esa manera, sino que en la planificación tienen otro norte viéndose limitado su uso; considera además que se debe tener como presupuesto asignado un mínimo aproximado de S/20,000,000.00, sin embargo por lo general siempre tiene entre 10 a 11 millones, considerando además recortes del pliego del MINEDU al cual se pertenece; como se considera que el presupuesto es limitado o reducido en este caso para la institución, para el logro de sus objetivos y metas se ve un poco limitado.

Para el entrevistado ED2, opinó que el presupuesto de la entidad es correcto; que existen normas establecidas sobre el tema de planificación para el presupuesto, y que el problema viene por las metas y objetivos que no están bien establecidas; en cuanto a la cantidad que se asigna a la entidad indicó que es más que suficiente, siendo el problema la distribución del mismo.

Para el entrevistado EE1, el presupuesto de la escuela es claro y específico, está plasmado lo que es en sus metas, sus programas, siendo una proyección de los ingresos con los gastos en base a las metas y objetivos planteados en los documentos de gestión, siendo correcta la planificación, la estimación, porque en cuanto a la ejecución del presupuesto el tema es la gestión.

El entrevistado EE2, sostiene que el presupuesto es planificado, adaptable, flexible y periódico, considerando que todo ello son procedimientos, además que permite la planificación, asignación, ejecución y evaluación del presupuesto, considerando que si existe una planificación para la elaboración del presupuesto institucional de la ENSABAP; sin embargo, hay factores que influyen muchas veces de forma negativa en relación al presupuesto, así como que el presupuesto no es suficiente, a pesar que no se ejecuta al cien por ciento al finalizar cada ejercicio fiscal; debiéndose ello a otros factores que influyen como puede ser el tiempo que demora en realizar los procesos de contratación, capacitación de personal, coordinación de procesos, entre otros. Considerando además que muchas veces no es suficiente el presupuesto asignado ya que hay necesidades de mayor envergadura que son visibles y que a la fecha aún no se logran realizar, como es el mantenimiento y/o restauración de los locales de la escuela, mejoramiento y equipamiento con maquinaria para los talleres de arte, entre otros, que suele ser algunas necesidades visibles para mejorar la condición y calidad de los alumnos en la ENSABAP.

Para el entrevistado EE3, el presupuesto de la ENSABAP se caracteriza como un presupuesto planificado, modificado de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el ejercicio fiscal, previo sustento y autorización correspondiente; sobre la planificación del mismo considera que se debe coordinar con los responsables de cada área para la elaboración de lineamientos de presupuesto, contrataciones y pago, que apoyen en la planificación de las actividades de cada área que se plasman en el plan operativo institucional y con ello la ejecución del mismo según los canales y procedimientos de atención. La planificación es un procedimiento principal para la elaboración del presupuesto

institucional, que se va ver reflejado en los instrumentos de gestión como es el Plan Operativo Institucional, el Plan estratégico y otros; además añade que en la ENSABAP se realiza el proceso de planificación a través de la Dirección de Planificación, quien para la elaboración del presupuesto institucional, solicita a cada área, un año antes el cuadro de necesidades para que con el apoyo del área de logística se puedan cuantificar las necesidades establecidas, sin embargo se observa que en ocasiones no se asigna los recursos de acuerdo a lo proyectado o solicitado, sino solo lo básico, lo que influye en la ejecución de nuestras actividades, con la demora de ello, ya que se tiene que realizar la solicitud para evaluación de asignación de recursos de otras metas, y poder desarrollar las actividades proyectadas.

Opina además que el uso constante del mecanismo de modificación presupuestal se puede prestar a una interpretación de una planificación poco eficiente, ya que el presupuesto se asigna en teoría de acuerdo al cuadro de necesidades proyectados en un ejercicio anterior a la ejecución, observándose que se programan actividades que resulten inviables por lo menos dentro de un periodo, debiéndose trabajar para que ello se pueda lograr según corresponda, asignándosele el presupuesto necesario. Si se cuenta con una planificación optima se podrá tener un presupuesto que abarque las necesidades o por lo menos la mayoría de necesidades planteadas por cada área que conforma le entidad.

Con relación a si el presupuesto asignado a la escuela es suficiente o no, opinó que no es suficiente para muchos aspectos de la entidad, como por ejemplo para el mejoramiento de la infraestructura de la entidad, que es una necesidad urgente que se requiere ser atendido en la ENSABAP, ya que sus instalaciones son de material antiguo y algunos han sido declarados inhabitables siendo peligroso su uso.

Diz, María José (2020) en su trabajo de especialización tiene como resultado que existe una conexión tardía entre planificación y presupuesto, hecho que debe ser puesto a conocimiento y tratado por las autoridades de la entidad con la finalidad de mejorar este aspecto, entendiendo que el manejo de los recursos públicos del

estado no es solo una administración de la misma, sino que es todo un conjunto de factores el cual va ligado estrechamente con el ámbito de presupuesto, debiendo ir de forma conjunta para el logro de los objetivos en las instituciones públicas.

Rodríguez Valles, Oscar Alexis (2017) concluye en su tesis principalmente que la formulación, aprobación y realización del presupuesto de la Policía Nacional del Perú, se ha realizado de una manera inadecuada dada por falta de personal capacitado en el tema, este hecho es muy relevante ya que influye en una proyección del presupuesto institucional de manera inadecuada, ya que no está realizada acorde a la realidad de la entidad y sus verdaderas necesidades.

Dentro de la Ley Nro. 28411 General del Sistema Nacional de Presupuesto, considera al presupuesto público como una herramienta de gestión para las entidades del estado, con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos en beneficio de la población.

Para Alcalino (2010), los gastos públicos corresponden a todo lo ejecutado por una entidad de acuerdo a la asignación otorgada, con la única finalidad de atender lo programado, como ejemplo en servicios, adquisición de bienes, entre otros, ello de la mano con el cumplimiento de lo programado.

Según Bonari y Gasparin (2014), sobre el presupuesto y planificación, sostienen que son herramientas para la conducción estratégica del estado, además de ser un instrumento de gestión que contribuye al seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Según los reportes web de Consulta Amigable – Mef, la asignación presupuestal en la ENSABAP para el ejercicio 2019 se le otorgó como Presupuesto Inicial de Apertura el importe de S/12,068,440.00 desagregados en las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/10,693,440.00 y Recursos Directamente Recaudados S/1,375,000.00.

Posteriormente se obtuvo modificaciones en la asignación del presupuesto de apertura, quedando como PIM 2019 el importe de S/13,616,342.00, desagregados en sus fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/12,211,841.00; Recursos Directamente Recaudados S/1,375,000.00 y Donaciones y Transferencias S/29,501.00.

Tabla 1:
Asignación Presupuestal – Ejercicio 2019

Año de Ejecución: 2019		
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL		
Sector 10: EDUCACION		
Pliego 010: M. DE EDUCACION		
Unidad Ejecutora 021-76: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES		
Fuente de Financiamiento	PIA	PIM
1: RECURSOS ORDINARIOS	10,693,440.00	12,211,841.00
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,375,000.00	1,375,000.00
4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0.00	29,501.00
	12,068,440.00	13,616,342.00

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=ActProy>

Para el año 2020 la asignación presupuestal en la ENSABAP como Presupuesto Inicial de Apertura fue el importe de S/11,218,706.00 desagregados en las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/9,941,814.00 y Recursos Directamente Recaudados S/1,276,892.00.

Posteriormente se obtuvo modificaciones en la asignación del presupuesto de apertura, quedando como PIM 2020 el importe de S/11,465,670.00, desagregados en sus fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/10,160,178.00; Recursos Directamente Recaudados S/1,276,892.00 y Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito S/28,600.00.

Tabla 2:
Asignación Presupuestal – Ejercicio 2020

Año de Ejecución: 2020		
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL		
Sector 10: EDUCACION		
Pliego 010: M. DE EDUCACION		
Unidad Ejecutora 02176: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES		
Fuente de Financiamiento	PIA	PIM
1: RECURSOS ORDINARIOS	9,941,814.00	10,160,178.00
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,276,892.00	1,276,892.00
3: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO		28,600.00
	11,218,706.00	11,465,670.00

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

Para el año 2019 se aprobó con Resolución Directoral Nro. 173-2019-ENSABAP el Plan Operativo Institucional – POI, publicado en su portal de transparencia cuyo objetivo es orientar el desarrollo de las actividades programadas por la entidad, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el POI, y que estos tienen relación directa con los establecidos en el Plan Estratégico (2017-2021).

Para el año 2020 no se ha ubicado el documento del Plan Operativo Institucional, habiéndose revisado en el portal de transparencia y haciendo las consultas al área de planificación, se tomó conocimiento que para dicho año no se formuló dicho Plan; sin embargo, si se aprobó la designación de los directivos de las metas presupuestarias de la ENSABAP según Resolución Directoral 012-2020-ENSABAP.

En el siguiente grafico se muestra en resumen un anexo del Plan Operativo 2019, en donde se visualiza la distribución de metas físicas y sus responsables, lo que nos puede dar una mejor visualización sobre cómo se planifica las actividades anuales por cada ara de la ENSABAP:

Figura 6:
Distribución de metas físicas y responsables de áreas

META / ACTIVIDAD OPERATIVA 2019		TAREA 2019		RESPONSABLE DE TAREA	META FÍSICA	
0001	Gestión Institucional Y Administrativa	1	Ejecución De Servicios De Control	Órgano de Control Institucional	22	Informe
		2	Asesoría Legal	Dirección de Asesoría Legal	28	Acción
		3	Dirección Y Gestión Administrativa	Dirección Administrativa	86	Documento
		4	Dirección Y Gestión Institucional	Dirección General	133	Documento
		5	Gestión Documentaria, Comunicación E Imagen Institucional	Secretaría General	30	Acción
		6	Planificación Y Gestión Presupuestal	Dirección de Planificación	30	Documento
0002	Formación Profesional De Artistas Y Docentes	7	Atención Y Desarrollo Integral De Los Servicios De Bienestar Estudiantil	Dirección Académica	8	Informe
		8	Dirección y Gestión Académica		18	Documento
		9	Gestión Permanente de los Programas Académicos.		42,060	Horas Lectivas
		10	Mejora Continua De Los Estándares De La Calidad Educativa		8	Informe
0003	Promoción Y Difusión De Actividades Culturales Orientadas A La Comunidad	11	Gestión Cultural	Dirección de Promoción Cultural	9	Documento
		12	Promoción, Difusión Y Gestión De Las Actividades Culturales		18,000	Participante
		13	Promoción Y Organización De Las Actividades De Extensión Y Proyección Social		2,579	Participante
0004	Investigación Artística Y Pedagógica	14	Fomento De La Investigación Artística Y Pedagógica	Subdirección de Investigación y Biblioteca	4	Documento
		15	Fortalecimiento De La Gestión Bibliotecaria		3	Documento
0005	Pago De Pensiones Y Beneficios Sociales A Pensionistas Y Personal Activo	16	Pago De Pensiones Y Beneficios Sociales A Pensionistas Y Personal Activo	Subdirección de Recursos Humanos	12	Planillas

Fuente: https://ensabap.edu.pe/pdf/transparencia/directivas/2019/RD_173_2019_ENSABAP.pdf

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, los antecedentes y la teoría sobre esta categoría establecida, se obtuvo que la planificación y presupuesto están ligados dependiendo uno del otro para poder obtener resultados óptimos, ya que si se tiene una buena planificación podría tenerse un presupuesto bien estructurado, y a su vez una buena ejecución, con una programación de seguimiento y evaluación; en la ENSABAP el presupuesto se elabora conforme los lineamientos establecidos de una manera planificada, siendo dinámico y flexible lo que significa que puede ser modificado de acuerdo a las necesidades que surgen en el desarrollo de las actividades durante el ejercicio fiscal en desarrollo; asimismo en su mayoría de casos no es suficiente para el gasto, ya que siendo una entidad educadora con más de cien años de trayectoria formando artistas, sus necesidades son varias, no logrando cubrirlas en su totalidad en ocasiones, dentro de los rubros

para el progreso en el desarrollo de educación y atención a los estudiantes, como otras actividades administrativas que contribuyen al logro de las metas de la entidad, establecidos en su Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico Institucional.

Objetivo específico 2: Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.

Categoría: Ejecución del Gasto Publico: Sub Categorías: Compromiso, Devengado, Girado y Pagado.

En esta categoría de acuerdo a las respuestas que se obtuvo de cada entrevistado, manifestaron sobre las modificaciones presupuestales y las incidencias de estas en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, considerando que este proceso se realiza para poder efectuar la ejecución del presupuesto en su fase de gasto; asimismo sobre los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto.

El entrevistado ED1 manifiesta con relación a las modificaciones presupuestales que es como un maletín de herramientas que tiene presupuesto para poder agilizar, para poder mover, para poder dinamizar, considerándose como una fórmula, un equilibrio, permite que esos saldos presupuestales, esas limitaciones que a veces por rigidez del mercado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones, no permiten hacer uso de todos los recursos, permite trasladar, y eso si va en beneficio de la escuela, considerando que las modificaciones si inciden en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, siempre y cuando tenga ese criterio técnico de la búsqueda de traslado de los saldos presupuestales para el cumplimiento de las metas.

Sobre la ejecución del gasto opinó que siempre se cree que el gasto del presupuesto es de la institución, se dice hay que gastar el presupuesto, nos falta presupuesto, o nos queda presupuesto, pero en realidad en lo que se tiene que dar incidencia es de acuerdo a planificación sobre que componentes del objetivo se ha cumplido, que objetivo no se ha cumplido, o cual del objetivo está por cumplirse en

su grado de meta, y esto nos permite usar los presupuestos que se tienen, con una debida y mejor asignación.

Sobre los principales problemas en la ejecución del gasto señala tres ejemplos que siempre se repiten tanto en el Pliego como en unidades ejecutoras, como son que la alta dirección determine el uso del gasto sin considerar lo planificado, ni el cumplimiento de metas y objetivos que puede darse en algunos casos por el desconocimiento un poco de las mecánicas para el trabajo de la ejecución del gasto; lo segundo indica que esa adquisición de bienes y servicios, cuando van al mercado al momento de planificación como es de un año anterior, siempre tienen un desfase, una diferenciación, un diferente mercado de oferta y eso es cambiante; y el tercero es que los operadores, los asistentes, los especialistas, los gestores, y el director o líder del equipo, deben conocer los instrumentos y manejarlos, y al no conocerlos limitan la velocidad y el uso.

Con relación a las modificaciones presupuestales el entrevistado ED2, manifestó que hasta el momento todas las que ha visto han sido necesarias, siendo una necesidad las modificaciones que se hacen al presupuesto, llevados por la necesidad de cumplir justamente con las metas del POI.

Sobre los principales problemas que observa para la ejecución del gasto, considera que la corrupción es una de las lacras más terribles que tiene no solo la administración público sino el país en general, y que, por la lucha contra ello, por ese afán que tiene no solo la contraloría, sino todos los entes del estado, de cuidar que no se esté desviando dinero mal habido, se ponen trabas que llegan a complicar la gestión administrativa, y por ende el proceso de la ejecución del presupuesto en su fase de gasto.

El entrevistado EE1, opina sobre las modificaciones presupuestales de la ENSABAP, que lo que observa es que el área de presupuesto, espera que haya dos o varias modificaciones presupuestales para que se eleven al pliego, sin tener en cuenta que esa necesidad urge para las áreas para su correcto funcionamiento

en este caso para los alumnos, para las aulas, sin medir eso, ahí sería un factor determinante de que siempre se espera a que se junte varias notas modificatorias.

El entrevistado EE2, opina sobre las modificaciones presupuestales que existe gastos necesarios que fueron proyectados en el cuadro de necesidades pero que no fueron aprobados en el presupuesto anual, y cuando se requiere ejecutar dicha actividad, al no estar aprobados se requiere evaluación al área de presupuesto para ver si se puede atender o no, y de ser así que otra actividad tal vez tendría que postergarse para poder habilitar al más urgente.

Además manifiesta que esta facultad de realizar modificaciones presupuestales entre clasificadores presupuestales permitidos, si bien es cierto su uso favorece para la ejecución de una actividad que no cuenta con presupuesto, sin embargo se debe considerar no contar con tantas que pueden influenciar de forma negativa en el proceso de ejecución de gasto, como demora en la asignación de recursos y por ello la demora para que se pueda realizar la contratación correspondiente dentro del plazo que se requiere la necesidad, siendo de gran importancia una buena planificación, y que las modificaciones presupuestales sean estrictamente para casos que se desarrollen con poca frecuencia, previo al cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el Plan Operativo Institucional; por otro lado puede ser un impacto positivo si todo el proceso se realiza dentro de los plazos establecidos en las diferentes normas ya sea de presupuesto, contrataciones y de pago, ya que, si no se realizan dentro del plazo prudente que permita la actuación del proceso de contratación, se corre el riesgo de que no se ejecute el gasto, teniendo una deficiencia en su ejecución.

Sobre la ejecución del gasto opina que se realiza de forma coordinada con las áreas que comprenden este proceso, sin embargo, existen situaciones que pueden influenciar en la demora del proceso como es la entrega tardía de los expedientes, entrega de comprobantes de pagos con fechas de meses que han sido cerrados contablemente, o con falta de alguna documentación fuente para el proceso, el resultado de estos inconvenientes se puede ver reflejado en el

porcentaje de ejecución del presupuesto de los reportes del Ministerio de Economía y Finanzas

El entrevistado EE3 manifestó que el proceso de las modificaciones presupuestales puede significar la demora para la ejecución de alguna actividad dentro del plazo que se necesita, considerando que si tiene impacto que puede ser positivo porque permite ejecutar el presupuesto, y en algunas ocasiones el impacto es negativo si se hace uso de este mecanismo de una manera constante, ya que el tiempo que demanda el proceso para las modificaciones presupuestales puede influir en la demora de otros procesos como es la de contrataciones, que tiene sus procedimientos y normas.

Sobre la ejecución del gasto manifiesta que se ejecuta de acuerdo a las normas establecidos para cada una de estas fases de la ejecución del gasto, la fase compromiso es realizada por el área de logística registrando en los sistemas informáticos que cuenta el estado que es el SIGA y SIAF, quedando comprometido los créditos presupuestales otorgados; la fase del devengado una vez se cuente con la conformidad del servicio o ingreso del bien al almacén según normativa, para ello indica se debe contar con el expediente completo el mismo que es revisado por el área de control previo que cuenta la escuela, luego se realiza la fase del girado a través de transferencia interbancaria como indica la norma, y de ser el caso previo a las retenciones de ley establecidas.

Adiciona que para la evaluación de ejecución del presupuesto se mide el avance en la fase devengado (no todas las metas fueron ejecutadas), dicha coordinación es importante ya que ayuda a mejorar los procesos y hacerlos mucho más fluidos, obteniendo resultados de una ejecución presupuestal eficiente y eficaz

El autor Oquendo Pérez, Adriana (2019) dentro de sus resultados principales concluye que en la parte administrativa encontró deficiencias como personal directivo con poco conocimiento sobre el desarrollo de los informes de presupuesto en todas sus fases, y que el uso de indicadores establecidos para la evaluación de

la ejecución presupuestaria permite medir de una manera más eficiente el desarrollo financiero en cada área.

Lévano Bazán, Víctor Hugo Martín (2020) entre sus principales conclusiones de su tesis obtuvo que la ejecución presupuestal entre el año 2017 y el año 2018, es poco eficiente al disminuir en el resultado de su porcentaje de ejecución al finalizar el ejercicio, pudiendo atribuirse diversos factores como la falta de comprensión en ciertos temas de contratación por parte del personal a cargo; falta de sustento adecuado para el proceso de certificación o en una de sus fases para el pago que es el devengado, generando ello que no se logre ejecutar y como resultado su baja ejecución a nivel devengado, que es la fase en la que se mide a nivel ejecución presupuestaria.

Para Percca Cutipa, Maribel Luz (2018), concluye en su investigación que la Ejecución Presupuestal si tiene influencia de manera directa, y que como resultado de una eficiente programación presupuestal, se obtendrá de igual manera una eficiente ejecución, por lo que resalta la importancia de esta correlación, lo que conduce a una gestión en optimizar sus recursos para el logro de sus objetivos plasmados en sus documentos de gestión; una buena organización y planificación es la base para un buen desarrollo en la etapa del presupuesto público.

De conformidad con el Artículo IV de la Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo General y modificatorias, y asignación de competencias y atribuciones que por Ley corresponde atender a cada entidad pública “La ejecución del gasto público es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios”.

Según Muñiz (2009) define que todo el proceso que implica la formulación del presupuesto, debe cumplir con características que lo permitan funcionar adecuadamente, a su vez este debe servir como una herramienta concisa y básica

para el control y seguimiento de los objetivos planteados en los documentos de gestión, como el plan estratégico.

Las fases de la ejecución del gasto público de acuerdo a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Nro. 28411, comprende las etapas de Compromiso, Devengado y Pago.

En el reporte de la página web Consulta amigable – Mef, se obtuvo información sobre la ejecución del gasto público de la ENSABAP, en los periodos 2019 – 2020:

Tabla 3:
Ejecución de gasto - Ejercicio 2019

Año de Ejecución: 2019						
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL						
Sector 10: EDUCACION						
Pliego 010: M. DE EDUCACION						
Unidad Ejecutora 021-76: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES						
Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Compromiso	Ejecución		Avance %
				Devengado	Girado	
1: RECURSOS ORDINARIOS	10,693,440	12,211,841	10,865,167	10,859,341	10,832,432	88.9
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,375,000	1,375,000	1,148,311	1,148,311	1,148,311	83.5
4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	29,501	29,500	29,500	29,500	100.0
	12,068,440	13,616,342	12,042,978	12,037,152	12,010,243	88.4

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=ActProy>

En el cuadro 9 se muestra el avance de la ejecución de gasto por fuente de financiamiento del ejercicio 2019, en la que se puede mostrar que en la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios se tiene una ejecución total a nivel devengado del 88.9% sobre el Presupuesto Institucional Modificado; de igual forma en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados se tiene un avance del 83.5% y en la fuente de Donaciones y Transferencias, una ejecución del 100%.

En el siguiente cuadro se muestra la ejecución de gasto a nivel de genérica por la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios, del ejercicio 2019:

Tabla 4:
Ejecución de gasto por genérica Fte Fto R.O. – Ejercicio 2019

Año de Ejecución: 2019							
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL							
Sector 10: EDUCACION							
Pliego 010: M. DE EDUCACION							
Unidad Ejecutora 02176: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES							
Fuente de Financiamiento 1: RECURSOS ORDINARIOS							
Genérica	PIA	PIM	Atención de Compromiso	Ejecución		Avance %	
				Devengado	Girado		
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,916,112	2,993,406	1,900,195	1,900,195	1,900,195	63.5	
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	707,731	759,479	706,375	706,375	706,375	93.0	
5-23: BIENES Y SERVICIOS	6,899,597	8,288,956	8,130,826	8,125,000	8,098,090	98.0	
5-25: OTROS GASTOS	70,000	70,000	68,459	68,459	68,459	97.8	
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	100,000	100,000	59,312	59,312	59,312	59.3	
	10,693,440.00	12,211,841.00	10,865,167.00	10,859,341.00	10,832,431.00		

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=ActProy>

Se puede observar cinco genéricas de gastos, en donde las de menor ejecución son: G.G. 21 Personal y Obligaciones Sociales con el 63.5% de ejercicio total, y G.G. 26 Adquisición de Activos no Financieros con el 59.3% de ejecución total a nivel devengado.

En el siguiente cuadro se muestra la ejecución de gasto a nivel de genérica por la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados, del ejercicio 2019:

Tabla 5:
Ejecución de gasto por Fte. Fto. RDR – Ejercicio 2019

Año de Ejecución: 2019							
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL							
Sector 10: EDUCACION							
Pliego 010: M. DE EDUCACION							
Unidad Ejecutora 02176: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES							
Rubro 09: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS							
Genérica	PIA	PIM	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %	
				Devengado	Girado		
5-23: BIENES Y SERVICIOS	1,375,000	1,375,000	1,148,311	1,148,311	1,148,311	83.5	

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=ActProy>

Se observa que en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados para el ejercicio 2019 solo se cuenta con una genérica de gasto, la 23 Bienes y Servicios, habiendo tenido una ejecución de gasto total del 83.5%.

La ejecución del gasto por fuente de financiamiento correspondiente al ejercicio 2020, fue como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 6:
Ejecución de gasto – Ejercicio 2020

Año de Ejecución: 2020							
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL							
Sector 10: EDUCACION							
Pliego 010: M. DE EDUCACION							
Unidad Ejecutora 02+76: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES							
Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Atención de	Ejecución Devengado	Girado	Avance %	
1: RECURSOS ORDINARIOS	9,941,814	10,160,178	9,006,996	9,006,996	9,006,996	88.7	
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,276,892	1,276,892	553,215	553,215	553,215	43.3	
3: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO		28,600	0	0	0	0.0	
	11,218,706.00	11,465,670.00	9,560,211.00	9,560,211.00	9,560,211.00		

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

En la ejecución del gasto del ejercicio 2020 por fuente de financiamiento se obtuvo en Recursos Ordinarios el 88.7% de ejecución total a nivel devengado sobre el total del presupuesto asignado en dicho rubro; en Recursos Directamente Recaudados el 44.3% total ejecutado y en Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito el 0%.

Se desagrega la ejecución del gasto por cada fuente de financiamiento:

Tabla 7:
Ejecución del gasto por genérica Fte. Fto. RO – Ejercicio 2020

Año de Ejecución: 2020						
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL						
Sector 10: EDUCACION						
Pliego 010: M. DE EDUCACION						
Unidad Ejecutora 02176: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES						
Fuente de Financiamiento 1: RECURSOS ORDINARIOS						
Genérica	PIA	PIM	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %
				Devengado	Girado	
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,717,057	1,707,964	1,571,619	1,571,619	1,571,619	92.0
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	705,160	745,279	731,754	731,754	731,754	98.2
5-23: BIENES Y SERVICIOS	6,349,597	7,134,674	6,280,572	6,280,572	6,280,572	88.0
5-25: OTROS GASTOS	70,000	72,191	72,190	72,190	72,190	100.0
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	100,000	500,070	350,861	350,861	350,861	70.2
	9,941,814.00	10,160,178.00	9,006,996.00	9,006,996.00	9,006,996.00	

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

Se observa cinco genéricas de gastos, en donde las de menor ejecución son: G.G. 23 Bienes y Servicios con el 88.0% y G.G. 26 Adquisición de Activos no Financieros con el 70.2%, del total de presupuesto asignado con ejecución a nivel devengado.

En el siguiente cuadro se muestra sobre la ejecución de gasto a nivel de genérica por la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados, del ejercicio 2020:

Tabla 8:
Ejecución del gasto por genérica Fte. Fto. RDR - Ejercicio 2020

Año de Ejecución: 2020						
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL						
Sector 10: EDUCACION						
Pliego 010: M. DE EDUCACION						
Unidad Ejecutora 02176: ESCUELA NACIONAL DE BELLAS ARTES						
Fuente de Financiamiento 2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS						
Genérica	PIA	PIM	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %
				Devengado	Girado	
5-23: BIENES Y SERVICIOS	1,276,892	1,276,892	553,215	553,215	553,215	43.3

Fuente: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

En la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados para el ejercicio 2020 solo se cuenta con una genérica de gasto, la 23 Bienes y Servicios, habiendo tenido una ejecución de gasto total del 43.3%.

Considerando el resultado de las entrevistas, con los principales antecedentes nacionales como internacionales, así como el marco teórico e información adicional obtenida, sobre la categoría de ejecución del gasto público, se puede resumir que dentro del proceso de ejecución de gasto se tiene como herramienta las modificaciones presupuestales que sirven para poder abastecer de fondo a un clasificador que no cuenta con saldo y que es necesario para la realización de una actividad de la entidad, con ello ejecutar el presupuesto; sin embargo se debe tener cuidado que no sean de uso excesivo ya que este proceso no se hace de forma directa en la ENSABAP sino a través del pliego Ministerio de Educación y su proceso puede demorar teniendo como consecuencias el riesgo de no ejecutar a tiempo o cuando sea necesario la actividad que se está programando. Con relación a la ejecución misma del gasto se puede notar sobre falta o poco conocimiento de la alta dirección sobre los procesos de asignación y ejecución presupuestal; el cambio de valores cuando se actualiza la cotización en el momento del proceso de adquisición, y que los operadores, los asistentes, los especialistas, los gestores, y el director o líder del equipo, deben conocer los instrumentos y manejarlos, ya que al no conocerlos limitan la velocidad y su uso; otro punto importante que también se opinó es que el tema de la corrupción provoca la creación de normas y procedimientos que muchas veces pueden influenciar en la ejecución lenta, tardía o que no se logre, por todo el tiempo que demande ello.

Objetivo Especifico 3: Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, períodos 2019 a 2020.

Categoría: Gestión Institucional; Sub Categoría: Liderazgo directivo, Planificación estratégica y Evaluación de gestión.

En esta categoría el entrevistado ED1 opinó sobre las consecuencias positivas en metas obtenidas en la ENSABAP periodo 2019 a 2020 fue el rescate del local que se llama Canevaro, eso es muy importante, el rescate de la parte

patrimonial, y de las actividades culturales; sobre las consecuencias negativas, identifiqué como ejemplo a un congreso que se desarrolló en la entidad pero que no se obtuvo las relaciones que podría haber dado entre instituciones; indico además que a veces con cumplir 3 o 4 metas concretas que permita a la institución en el siguiente bloque, en el siguiente ejercicio fiscal puedan ir cumpliendo lo demás.

Sobre la gestión institucional para el logro de las metas indicó que el cambio de gestión afecta este proceso, ya que hereda lo de una gestión anterior, teniendo un efecto un poco negativo y es normal porque una nueva gestión tiene que adaptarse y en ese periodo de adaptación la toma de decisiones va limitando y hace que los tiempos se van haciendo más largos en la toma de decisiones; asimismo indico que considera de forma positiva a la gestión, ya que esta ejerce gran influencia en el direccionamiento de las fuerzas, en el resaltamiento de los objetivos, que se traduce en las metas del Plan Operativo, en la ejecución de los presupuestos, en la adquisición de bienes y servicios, en rescatar el incentivo a través de administración de la cantidad de procesos que se deben de lograr y eso te permite el logro de las metas planteadas en la ENSABAP; siendo de gran importancia la gestión institucional para el logro de las metas que se plantean; puede ser mejorada en muchos elementos, como en dirección, en precisión, en apertura, en mayor apertura por supuesto, y siempre colectivizar esos tres elementos, los actores involucrados en este elemento de la gestión institucional, porque la dirección no hace las metas, el equipo que está debajo, detrás de todo el proceso ellos deben estar conscientes de que su trabajo permite ese logro de las metas.

De la evaluación de gestión en cuanto a las metas obtenidas en el ENSABAP, indicó que el seguimiento y verificación del plan operativo es permanente a lo largo de todo el año fiscal; asimismo que la evaluación, seguimiento o monitoreo, es un instrumento que todavía no se ha acabado en la gestión pública de instrumentalizar, es técnicamente nuevo. Se ha descubierto que hay dos elementos que siempre deben combinarse, el método del instrumento para hacer la evaluación o el seguimiento y la evaluación que es prácticamente lo mismo.; dándonos la información quien hizo esa evaluación, como lo usamos, como

procesamos, a donde debemos regresar, al circuito del seguimiento y para hacer las correcciones pertinentes con los equipos, con las metas, con los planes operativos, entonces la evaluación si es importante, es muy relevante, manifestó; además agregó que en la ENSABAP con las limitaciones que se tiene se ha hecho un primer avance, está en proceso de mejora, hay un campo ahí por desarrollar y siempre tiene que hacerse la evaluación de la gestión, no debe tenerse temor de la evaluación, solo lo que se evalúa se puede mejorar; pero no esa evaluación que es punitiva, sino que en la búsqueda de soluciones, y eso es bueno porque va permitir un mejor sinceramiento institucional y un mejor logro de objetivos y metas para el fortalecimiento de la institución que tiene más de 100 años como es la ENSABAP.

El entrevistado ED2 indicó sobre las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP que considera como uno de los principales que aún está pendiente y se encuentran en proceso para que pueda darse es el proyecto del muro de Canevaro,

Sobre la gestión institucional en el logro de las metas, opino que a su parecer es positiva, que la institución está tratando de hacer lo mejor para la escuela y obtener resultados útiles para la escuela.

Con relación a la evaluación de gestión en cuanto a las metas obtenidas, indico que en líneas generales se encontraba de acuerdo sobre cualquier evaluación que se haga, considerándolo positivo.

El entrevistado EE1 indico en su entrevista sobre el resultado en metas obtenidas periodo 2019 a 2020 que, si se llegan a concretar no completamente, no al cien por ciento como uno lo desea, pero si se llegan a concretar; sobre la gestión para el logro de las metas opinó que un punto deficiente es en cuanto a la gestión, ante todo lo planificado llegue a concretarse o ejecutarse.; tanto la gestión administrativa como la gestión presupuestaria considera que si están trabajando de la mano, pero también se debe considerar el tema de las modificaciones presupuestales porque motivo se puedan estar dando o presentando.

Sobre la evaluación de la evaluación de la gestión indico que su opinión siempre va ser favorable, porque cada oficina o cada dirección siempre quiere hacer las cosas bien, quieren trabajar correctamente

El entrevistado EE2 sobre el resultado de metas obtenidas, indico resultados en metas del año 2019, según detalle: Fuente de Recursos Ordinarios meta 1: 39.25%, meta 2: 29.15%, meta 3: 4.31%, meta 4: 1.59%, meta 5: 5.78%, meta 6: 8.91, haciendo un total de 88.99% sobre el presupuesto institucional modificado asignado a la ENSABAP.

Para la fuente de Recursos Directamente Recaudados se tuvo en la meta 1: 9.73%, meta 2: 28.57%, meta 3: 45.14%, meta 4: 0.07%. y la Fuente Donaciones con el 100% de su ejecución en la meta 3.

Para el año 2020 en la fuente de financiamiento recursos ordinarios, meta 1: 10.84%, meta 2: 27.97%, meta 3: 27.24%, meta 4: 2.57%, meta 5: 1.59%, meta 6: 7.20%, meta 7: 11.26%, haciendo un total de 88.67%24.22%, con un total de 43.33%.

Sobre su opinión de la gestión institucional para el logro de las metas planteadas indico que se realiza una buena gestión institucional, sin embargo, hay ciertos procedimientos que pueden ser mejorados a fin de optimizar las actividades para el logro de las metas en la ENSABAP capacitando constantemente al personal a cargo de estos procesos a fin de que puedan contribuir a través de sus conocimientos en mejoras para la gestión.

Con relación a la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas indico que la evaluación de gestión es un mecanismo importante en el sector público a través del cual se pueden medir o hacer seguimiento sobre el desarrollo y resultados de una gestión; agregando que en la escuela a través del área de planificación realizan mensualmente seguimiento sobre las actividades programadas en cada área, contándose además con una oficina de control institucional cuyo jefe es designado por la Contraloría General de la República, por

lo que realizan sus actividades programadas de seguimiento y control sobre las actividades administrativas y financieras de la entidad; pueda necesitarse mejorar en cuanto a las acciones que se toman una vez detectada alguna carencia o deficiencia en la evaluación, y que ello pueda ser superada en el menor tiempo a fin de evitar se repita en los siguientes periodos.

El entrevistado EE3 opinó sobre las metas obtenidas, que la ENSABAP tiene distribuido su presupuesto en fuentes de financiamiento que básicamente son dos: Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados; en el año 2019 se tuvo adicional la Fuente Donaciones. Cada una de estas fuentes tienen metas programadas para acciones administrativas, de educación, de actividades culturales, de investigación, entre otras; observándose tanto en el año 2019 y 2020 que el total del presupuesto asignado en la ENSABAP no fue ejecutado, llegando a un aproximado de ejecución del 88%.

Con relación a la gestión institucional para el logro de las metas planteadas indio que la gestión institucional de la ENSABAP viene siendo responsable y comprometida con las necesidades de la institución, sin embargo, ello debe estar acompañado de mecanismos como la evaluación de gestión mucho más presente.

Sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP, opinó que la entidad es pasible de evaluación de acuerdo a la normativa y procedimientos establecidos; que el área de planificación debe contar con una evaluación cuyo resultado pueda detectar cuales fueron las metas no ejecutadas, esta evaluación de gestión sirve para poder adoptar medidas que ayuden a mejorar y superar situaciones en los siguientes periodos, siendo positiva la evaluación de gestión ya que el área de planificación programa fechas para evaluar las actividades de cada área, pudiendo mejorar en el sentido de comunicación sobre los resultados de esta evaluación.

El autor Guerra Ordóñez, Yesenia Ximena (2020), dentro del resultado de su tesis concluyó que la entidad carece de una herramienta de evaluación presupuestaria, frecuentes modificaciones presupuestales, entre otros factores que

influyen en el proceso, siendo falta de planificación y/u organización lo que afecta directamente el desarrollo eficiente en el manejo de los fondos públicos del estado.

Carmona Álvarez, Oscar David (2018), en su trabajo de investigación tuvo como sus principales conclusiones que en la Universidad Nacional de Cajamarca existe normas internas sobre gestión presupuestaria muy generales que no conducen a una buena calidad en el proceso; la carencia de documentos de gestión como la de distribución presupuestaria ocasiona una deficiente distribución del mismo, ello de la mano con la falta de conocimiento y capacitación del personal que maneja estos procesos, suman a una situación que no ayuda a mejorar el resultado deseado como eficiencia y eficacia del gasto público en su ejecución.

Para la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, la gestión institucional se define al conjunto que agrupa las políticas y los mecanismos que se elaboran para organizar las acciones/actividades, los recursos necesarios sean materiales, humanos y financieros, de una institución, todo ello en base a sus objetivos determinados (Universidad de Chile , 2021).

Se puede considerar además que de una buena gestión institucional se puede obtener resultados favorables en cuanto a servicio, tal como manifiestan Solís, Eloy y Sánchez (2018).

Una gestión orientada a resultados en beneficio del ciudadano es considerada la gestión pública moderna, en la que funcionarios públicos capacitados y con el deseo de comprender las insuficiencias de los ciudadanos, organizan tanto los procesos de producción o actividades como los de soporte (Secretaría de Gestión Pública , 2021).

El liderazgo directivo tiene como rol fundamental el de informar de manera eficaz con la finalidad de que todos los miembros del equipo de trabajo entiendan y conozcan todo lo que debe hacer, así puedan cumplir con los objetivos planteados. Clasificándolos como liderazgo directivo coercitivo; orientativo;

afiliativo; participativo; imitativo; capacitador; transformacional y transaccional (Manzanilla, 2021).

La planeación estratégica es un proceso en la que se hace formar parte de ello a todos los que conforman una organización, con la visión de poder elaborar sus objetivos, metas y planes plasmados en los documentos de gestión, de una manera integral, ya que ello tendrá como resultado un producto ajustado lo más cercano a la realidad de la entidad y realizable (Ortegón, 2019).

Siendo un proceso sistemático, la planeación estratégica considera como etapas: Establecer la misión y visión de la empresa; realizar un análisis externo; realizar un análisis interno; elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos; elaborar el análisis estratégico; efectuar el análisis competitivo; y tomar decisiones sobre las estrategias y acciones (Quiroa, 2021). Estas etapas o fases permiten a una empresa o entidad programar de manera eficiente la gestión.

Sobre la herramienta de Evaluación de Gestión, es considerada una de las más críticas en los procesos la modernización del estado a nivel mundial, asociada a los esfuerzos de implementación del paradigma de la nueva Gestión Pública, según señala Bozzi (2020).

La medición y control de los resultados en conjunto con la planificación estratégica conduce a conocer la dimensión del logro de objetivos estratégicos de la organización (Centro de especialización de Gestión Pública, 2021).

Considerando el resultado de las entrevistas, los antecedentes y el marco teórico, sobre esta categoría de ejecución del gasto opino que en cuanto a metas obtenidas se considera el rescate del local que se llama Canevaro, el rescate de la parte patrimonial y de las actividades culturales, así también se obtuvo consecuencias negativas, como el haber logrado una meta como la realización de un congreso pero que no dio los resultados esperados sobre relaciones entre instituciones; ahora bien también se debe considerar que no siempre es necesario cumplir todas las metas, quizás a veces con cumplir 3 o 4 metas concretas que

permita a la institución en el siguiente bloque poder concluir con lo pendiente, es una de las situaciones que manifiestan los especialistas; se observa además que no se llega a ejecutar el cien por ciento del total del presupuesto, pero si se logra satisfacer en su mayoría las necesidades tanto académico como administrativo; sin embargo, al no ejecutarse el cien por ciento el presupuesto, hay actividades que no se realizan, siendo necesario su identificación a fin de que se pueda tomar las medidas necesarias y de ser el caso reprogramarse para el siguiente ejercicio. Asimismo, se considera una gestión positiva, y que para el tema de ejecución de presupuesto se debe considerar los cambios de gestión que existan ya que éstos influyen en el cumplimiento de las metas trazadas en el periodo de cambio, por todo el tema de adaptación y toma de decisiones entre otros; debiéndose mejorar en cuanto al seguimiento de lo planificado, evaluándose si se ha logrado o no realizar las metas proyectadas; dentro de ello es importante la Evaluación, seguimiento o monitoreo, ya que con esta herramienta se puede medir o hacer seguimiento al desarrollo y resultados de una gestión, debiéndose dar a conocer sobre los resultados de la evaluación a cada área, para que estas tomen conocimiento y puedan mejorar sus instrumentos o proyecciones.

4.2 Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre las consecuencias en metas en la gestión institucional, periodo 2019 a 2020 en la ENSABAP, las mismas que han sido contrastadas con los antecedentes referidos, se puede decir primeramente que el Presupuesto de la Escuela, tiene las características de ser planificado, limitado, dinámico, claro, específico; factible a ser modificado de acuerdo a las necesidades de la institución, siendo de vital importancia la planificación para la preparación del presupuesto, así como para el uso del mismo, lo que conlleva al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la entidad en sus diversos documentos de gestión como el Plan Operativo Institucional y el Plan Estratégico Institucional. El presupuesto se aprueba anualmente, previo a ello se realiza todo el proceso de planificación y desarrollo un año antes, y es aprobado por el Congreso de la República; siendo la escuela una entidad con más de cien años de funcionamiento, sus requerimientos para el logro de sus objetivos son múltiples principalmente para

la parte educativa que es su razón de ser, no cubriendo muchas veces el presupuesto asignado para todas las necesidades de la ENSABAP.

Para el autor Diz, María José (2020) dentro de sus conclusiones en su trabajo de especialización establece la existencia tardía entre planificación y presupuesto, lo que debe ponerse a conocimiento de las autoridades de la entidad para su tratamiento, para superar este aspecto y mejorar en cuanto al uso y manejo de los recursos públicos, entendiéndose que su proceso no es solo la administración de la misma, sino todo un conjunto de factores el cual va ligado estrechamente con el ámbito de presupuesto, debiendo ir de forma conjunta para el logro de los objetivos en las instituciones públicas.

Rodríguez Valles, Oscar Alexis (2017) en su tesis concluye principalmente que la formulación, aprobación y realización del presupuesto de la Policía Nacional del Perú, se ha realizado de una manera inadecuada dada por falta de personal capacitado en el tema, lo que influye de manera negativa en la formulación del presupuesto institucional ya que no recoge la realidad de las necesidades de la entidad, pudiendo observarse sobre la importancia de contar con un presupuesto concertado y que recoja de esta manera todas o por lo menos la mayoría de las necesidades que deben ir de acorde con el Plan Operativo Institucional.

Lo expuesto sobre presupuesto se puede contrastar con la definición hecha en la Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que es una herramienta de gestión para las entidades del estado, con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos establecidos en beneficio de la población, en los rubros de acuerdo a cada entidad que se le asigna el presupuesto.

Asimismo, para Alcalino (2010) dentro del Presupuesto Público se tiene los gastos, que corresponden a todo lo que ejecuta una entidad del estado de acuerdo a lo asignado en sus respectivos clasificadores y rubros presupuestales, con ello la atención de las necesidades como servicios, adquisición de bienes, compra de activos financieros y no financieros; entre otros.

En los reportes web de Consulta Amigable – Mef, sobre la asignación presupuestal en la ENSABAP para el ejercicio 2019 se puede observar que se le otorgó un Presupuesto Inicial de Apertura de S/12,068,440.00 desagregados en las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/10,693,440.00 y Recursos Directamente Recaudados S/1,375,000.00; en el transcurso de ejercicio tuvo incrementos en su presupuesto inicial, obteniendo al finalizar el ejercicio un Presupuesto Institucional Modificado de S/13,616,342.00, desagregados en sus fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/12,211,841.00; Recursos Directamente Recaudados S/1,375,000.00 y Donaciones y Transferencias S/29,501.00.

Para el año 2020 de igual forma se observa que se inició con un presupuesto de S/11,218,706.00 desagregados en las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/9,941,814.00 y Recursos Directamente Recaudados S/1,276,892.00, quedando finalmente con S/11,465,670.00, desagregados en sus fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios S/10,160,178.00; Recursos Directamente Recaudados S/1,276,892.00 y Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito S/28,600.00.

Estas modificaciones en el presupuesto inicial de apertura, nos demuestran que efectivamente el presupuesto es modificable, de acuerdo a los requerimientos solicitados por cada entidad para cubrir necesidades que obedecen a objetivos trazados en la institución, y que deben estar plasmados en el Plan Operativo.

Sobre el Plan Operativo Institucional de la ENSABAP, con Resolución Directoral Nro. 173-2019-ENSABAP se aprobó el correspondiente al ejercicio 2019, publicado en su portal de transparencia cuyo objetivo es orientar el desarrollo de las actividades programadas por la entidad, para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos establecidos, y que estos tienen relación directa con los establecidos en el Plan Estratégico Institucional – PEI (2017-2021) (Escuela Nacional de Bellas Artes, 2021). Dentro de sus anexos se visualiza la distribución de metas físicas y sus responsables de las áreas, lo que nos muestra cómo se encuentra organizada las actividades a realizarse que obedecen para el

cumplimiento de los objetivos trazados; a su vez estos son indicadores que van a permitir realizar una evaluación posterior sobre la ejecución del presupuesto.

Con relación a las modificaciones presupuestales y las incidencias de estas en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, se considera que este proceso es una herramienta necesaria que tiene el presupuesto para ejecutarlo cuando una actividad que no cuente con los recursos presupuestales suficientes, sea atendida por este medio, siendo positivo su uso porque permite mover de un clasificador a otro, habilitándolo de recursos y atender las necesidades del área; debiéndose cuidar que su uso no sea excesivo ya que ello puede ser contraproducente, considerándose que en primer lugar el proceso para la aprobación de una modificación se realiza a través del Ministerio de Educación, ya que somos una Unidad Ejecutora y no Pliego, ello demanda tiempo que puede ocasionar demora en la ejecución de una actividad y que finalmente tenga el riesgo de no efectuarse, por ello es recomendable que sea limitado el uso.

Asimismo, sobre la Ejecución de gasto del presupuesto se realiza en sus fases del compromiso, devengado, giro y pago; en la ENSABAP estos procesos se encuentran distribuidos entre el área de Logística y Tesorería, teniendo definido sus procedimientos de acuerdo a las normas establecidas para cada una de ellos.

Sobre los principales problemas en la ejecución del gasto se puede tener como la disposición de autoridades que determinen el uso del gasto sin considerar lo planificado, ni el cumplimiento de metas y objetivos que puede darse en algunos casos por el desconocimiento un poco de las mecánicas para el trabajo de la ejecución del gasto; otro factor es que los importes que se consideran en la planificación cuando se elabora el cuadro de necesidades considerando que este se realiza un año antes en base a precios históricos o de mercado de ese momento, y que cuando se aprueba el presupuesto por diversos factores del mercado dicho precio es cambiante, lo que igual conduce a un proceso para poder habilitar fondos de ser el caso; siendo otro factor el del personal operativo que integra el proceso así como el líder del equipo, que deben conocer sobre sus campos, tener experiencia, hacer seguimientos, ya que la falta de esto hará que el proceso sea

más lento, lo que se verá reflejado en la ejecución del presupuesto, por ende en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI.

Otros problemas que se indicó para la ejecución del gasto fue la corrupción, en el sentido de que con la finalidad de luchar contra ello las entidades correspondientes aprueban diversos procedimientos y normas que en muchas ocasiones en vez de agilizarlo, resultan hacerlo mucho más lento, debiéndose considerar que para el sector público se tiene aprobada normas y/o lineamientos para cada etapa tanto en la preparación como ejecución del presupuesto, no siendo siempre la solución ante la corrupción el seguir sacando más normativas, lo que no demuestra que sea de mayor efectividad en muchas ocasiones.

Dentro de los antecedentes internacionales del presente trabajo de investigación, se tiene el de Oquendo Pérez, Adriana (2019) en cuyos resultados de su tesis concluye principalmente que en la parte administrativa encontró deficiencias como personal directivo con poco conocimiento sobre el desarrollo de los informes de presupuesto en todas sus fases, lo que induce en muchas ocasiones una inadecuada toma de decisiones, la falta de conocimiento sobre estos aspectos presupuestales conlleva a una ejecución poco eficiente.

En los antecedentes nacionales se tiene la de Lévano Bazán, Víctor Hugo Martín (2020) entre sus principales conclusiones de su tesis obtuvo que la ejecución presupuestal entre el año 2017 y el año 2018, es poco eficiente al disminuir en el resultado de su porcentaje de ejecución al finalizar el ejercicio, pudiendo atribuirse la falta de comprensión en ciertos temas de contratación por parte del personal a cargo; falta de sustento adecuado para el proceso de certificación o en una de sus fases para el pago que es el devengado, en la que es requisito principal que el servicio este realizado o el bien ingresado en la entidad, generando ello que no se logre ejecutar y como resultado su baja ejecución a nivel devengado, que es la fase en la que se mide a nivel ejecución presupuestaria.

Para Percca Cutipa, Maribel Luz (2018), concluye en su investigación que la Ejecución Presupuestal si tiene influencia de manera directa, y que como resultado

de una eficiente programación presupuestal, se obtendrá de igual manera una eficiente ejecución, por lo que resalta la importancia de esta correlación, lo que conduce a una gestión en optimizar sus recursos para el logro de sus objetivos plasmados en sus documentos de gestión; una buena organización y planificación es la base para un buen desarrollo en la etapa del presupuesto público.

De conformidad con el Artículo IV de la Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo General y modificatorias, y asignación de competencias y atribuciones que por Ley corresponde atender a cada entidad pública “La ejecución del gasto público es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios”.

Según Muñiz (2009), define que “El proceso de realización del presupuesto, requiere cumplir una serie de características, para que funcione de una forma adecuada, y además, sirva como herramienta básica del sistema de control y seguimiento, de la consecución de objetivos definidos en la planificación estratégica.” (p.65)

En el reporte de la página web Consulta amigable – Mef, se obtuvo información sobre la ejecución del gasto público de la ENSABAP, en los periodos 2019 – 2020, pudiéndose observar que el presupuesto que se asigna a la ENSABAP no es ejecutado en su totalidad, por ejemplo para el ejercicio 2019 en la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios se obtuvo una ejecución total a nivel devengado del 88.9% sobre el Presupuesto Institucional Modificado; de igual forma en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados se obtuvo un avance del 83.5% y en la fuente de Donaciones y Transferencias, una ejecución del 100%.

Para el ejercicio 2020 se obtuvo en Recursos Ordinarios el 88.7% de ejecución total a nivel devengado sobre el total del presupuesto asignado en dicho

rubro; en Recursos Directamente Recaudados el 44.3% total ejecutado y en Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito el 0%.

Asimismo, se pueden observar reportes con información sobre la asignación y ejecución de presupuesto a nivel genérica de gasto por fuente de financiamiento en cada ejercicio, lo que nos pueda dar una muestra de cuánto dinero se distribuye en cada rubro, así como en el caso de no ejecutarse que actividades se habrían dejado de efectuar o atender.

Sobre las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, períodos 2019 a 2020, se pudo obtener como consecuencias positivas el rescate del local que se llama Canevaro, el rescate de la parte patrimonial, y de las actividades culturales; asimismo se indicaron consecuencias negativas como el de la realización de un congreso que no tuvo el resultado deseado, ya que se tenía como objetivo el de obtener relaciones entre instituciones, sin tener el éxito en ello; asimismo se concluyó que no necesariamente es cumplir por cumplir las metas trazadas, sino con que se puedan cumplir de una manera eficiente y eficaz la mayoría posible, pudiéndose reprogramar para el siguiente ejercicio las que sean factibles.

Para el cumplimiento de las metas es de gran importancia la gestión institucional, en la que se obtuvo que en la ENSABAP la gestión institucional que se desarrolla es positiva, responsable y comprometida con las necesidades de la institución, pudiendo ser mejor, en cuanto dirección, precisión, apertura, considerando que la alta dirección no hace las metas, sino todo el equipo que conforma la entidad, lo que permite el logro de las metas planteadas.

De la evaluación de gestión en cuanto a las metas obtenidas en el ENSABAP, se considera que es un instrumento que todavía no se ha acabado en la gestión pública de instrumentalizar, siendo técnicamente nuevo; que existe dos elementos que siempre deben combinarse, el método del instrumento para hacer la evaluación o el seguimiento y la evaluación que es prácticamente lo mismo; con ello hacer las correcciones pertinentes con los equipos, con las metas, con los

planes operativos. Siendo un mecanismo importante en el sector público a través del cual se pueden medir o hacer seguimiento sobre el desarrollo y resultados de una gestión; en la ENSABAP con las limitaciones que se tiene, está en proceso de mejora, debiéndose considerar que la evaluación no es punitiva, sino que es la búsqueda de soluciones, permitiendo un sinceramiento en el desarrollo de las actividades de la entidad y un mejor logro de objetivos y metas para el fortalecimiento de la institución que tiene más de 100 años como es la ENSABAP.

Dentro de los antecedentes internacionales referidos en el presente trabajo de investigación, Guerra Ordóñez, Yesenia Ximena (2020), concluyó en su tesis que la entidad carece de una herramienta de evaluación presupuestaria, existiendo demora en la entrega de obras, así como recuentes modificaciones presupuestales que conducen a un inadecuado manejo de los fondos públicos, asimismo esta situación conlleva a demoras en los plazos, siendo una cadena, ya que si existe demora en la asignación de presupuestos, esto también afectara en el proceso de contratación y su ejecución, siendo finalmente afectados la población generando malestar en ellos; otra de sus resultados dentro de su investigación es que existe medicaciones en el Plan Operativo de la institución, con actividades que no fueron bien planificadas desde un comienzo, esto también tiende a resultar en dejar de operar otras actividades si planificadas, y la demora en todo su proceso desde la modificación hasta su aprobación; este tipo de situaciones de falta de planificación y/u organización afectan directamente el desarrollo eficiente en el manejo de los fondos públicos del estado.

De los antecedentes nacionales el de Carmona Álvarez, Oscar David (2018), en su trabajo de investigación tuvo como sus principales conclusiones que en la Universidad Nacional de Cajamarca existe normas internas sobre gestión presupuestaria muy generales que no conducen a una buena calidad en el proceso; la carencia de documentos de gestión como la de distribución presupuestaria ocasiona una deficiente distribución del mismo, ello de la mano con la falta de conocimiento y capacitación del personal que maneja estos procesos, suman a una situación que no ayuda a mejorar el resultado deseado como eficiencia y eficacia del gasto público en su ejecución.

Para la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, la gestión institucional se define al conjunto que agrupa las políticas y los mecanismos que se elaboran para organizar las acciones/actividades, los recursos necesarios sean materiales, humanos y financieros, de una institución, todo ello en base a sus objetivos determinados (Universidad de Chile , 2021).

Se puede considerar además que de una buena gestión institucional se puede obtener resultados favorables en cuanto a servicio académico considerando la percepción de la comunidad estudiantil y docente mediante técnicas que evidencian dicha afirmación, tal como manifiestan Solís, Eloy y Sánchez (2018).

Asimismo, es considerada una gestión orientada a resultados en beneficio del ciudadano la gestión pública moderna, en la que funcionarios públicos capacitados y con el deseo de comprender las insuficiencias de los ciudadanos, organizan tanto los procesos de producción o actividades como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible (Secretaría de Gestión Pública , 2021).

Sobre el liderazgo directivo cuyo rol fundamental es informar de manera eficaz con la finalidad de que todos los miembros del equipo de trabajo entiendan y conozcan todo lo que debe hacer, así puedan cumplir con los objetivos planteados. Clasificándolos como liderazgo directivo coercitivo; orientativo; afiliativo; participativo; imitativo; capacitador; transformacional y transaccional (Manzanilla, 2021).

Con relación a la planeación estratégica, se considera como un proceso en la que se hace formar parte de ello a todos los que conforman una organización, con la visión de poder elaborar sus objetivos, metas y planes plasmados en los documentos de gestión, de una manera integral, ya que ello tendrá como resultado

un producto ajustado lo más cercano a la realidad de la entidad y realizable (Ortegón, 2019).

Siendo un proceso sistemático, la planeación estratégica considera como etapas: Establecer la misión y visión de la empresa; realizar un análisis externo; realizar un análisis interno; elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos; elaborar el análisis estratégico; efectuar el análisis competitivo; y tomar decisiones sobre las estrategias y acciones (Quiroa, 2021). Estas etapas o fases permiten a una empresa o entidad programar de manera eficiente la gestión.

Sobre la herramienta de Evaluación de Gestión, es considerada una de las más críticas en los procesos la modernización del estado a nivel mundial, con mejor implementación en los países desarrollados; con relación América Latina con una necesidad surgida dentro de lo que se requiere como parte de la modernización del estado (Bozzi, 2020).

La medición y control de los resultados en conjunto con la planificación estratégica conduce a conocer la dimensión del logro de objetivos y metas estratégicos de la organización. Una lectura integral es el empleo de las herramientas provistas por el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card; ello permite obtener un panorama integral de la organización en su conjunto. Puede aplicarse a sectores dentro de la administración pública. En el CMI se muestran los indicadores de desempeño mencionados, los desvíos del objetivo estratégico, y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) (Centro de especialización de Gestión Pública, 2021).

Como se puede ver, es importante la importancia que se puede dar desde la planificación del presupuesto hasta su ejecución, y con ello el seguimiento y la evaluación, todo ello son procedimientos indispensables que deben darse de manera óptica y en pleno consenso con los involucrados en todo el proceso; como lo indican además los diversos autores mencionados en el presente trabajo sobre los factores que influyen el uso del presupuesto y sus resultados, con ello se puede lograr las metas y objetivos trazados en los documentos de gestión de las entidad.

V. Conclusiones

1. Con relación al objetivo principal sobre analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución de gastos en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 a 2020, se concluye que dentro de un proceso de ejecución de gastos puede existir consecuencias tanto positivas como negativas para la gestión, dentro de las positivas se logra cumplir con la mayoría de las metas y/u objetivos trazados, sin embargo logrado el objetivo el impacto de ello en la gestión institucional no siempre es la esperada, no llegando a tener los resultados proyectados, considerandos estas como consecuencias negativas dentro de la gestión.
2. Respecto al primer objetivo específico de determinar las características del presupuesto de la ENSABAP, se concluye que el presupuesto es un instrumento de gestión planificado, dinámico, modificable; se elabora recogiendo las necesidades de las áreas que conforma la entidad de acuerdo a los procedimientos establecidos, existiendo factores que influyen en su asignación como el hecho de ser una unidad ejecutora y que se depende del pliego, y en la ejecución los procesos internos establecidos; siendo una escuela de arte con más de cien años de trayectoria debería tener asignado mayores recursos económicos, considerando las necesidades por cubrir en la parte educativa como infraestructura, inmobiliarios, capacitación de docentes, entre otros; sin embargo, el presupuesto que se viene asignando a la fecha muchas veces no es suficiente para el logro de los objetivos y metas trazados en el Plan Operativo Institucional que a su vez obedece al Plan Estratégico Institucional.
3. Respecto al segundo objetivo específico de la identificación de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP, se concluye que este proceso es una herramienta útil y necesaria que tiene el área de presupuesto, para habilitar a un clasificador de gastos que no cuenta con saldo y que es requerido por un área para el logro de sus objetivos; sin hacer un uso excesivo de ello ya que este proceso se realiza a través del Pliego

del Ministerio de Educación; debiéndose dar prioridad a las actividades programadas que cuentan con presupuesto, y evitar la programación de nuevas actividades dejando de realizarse otras, dentro de ello se deben considerar otros problemas que influyen en la ejecución del gasto como los procedimientos internos en el área de contrataciones que demande mayor tiempo de lo planeado, como el cambio de los precios proyectados en la preparación del presupuesto, falta de conocimiento y/o experiencia del personal directivo como operativo, toma de decisiones de las autoridades con poco conocimiento sobre las repercusiones que esto puede recaer dentro de un proceso para la adquisición de un bien o servicio, y por ende en el proceso de gasto.

4. Respecto al tercer objetivo específico sobre explicar las consecuencias en metas obtenidas en la gestión del ENSABAP periodo 2019 a 2020, se puede concluir que a pesar de que en el año 2020 se declaró en estado de emergencia sanitaria nacional por el COVID-19, el desarrollo al finalizar el ejercicio se obtuvieron resultados en ejecución similares al 2019, demostrando las acciones inmediatas que tomaron las autoridades para la continuación de los procesos académicos y administrativos; con ello se han venido cumpliendo las metas trazadas, no en su totalidad pero de acuerdo a los resultados obtenidos se establece que el lograrse la mayoría y las más resaltantes, es positivo, identificándose los que quedaron sin ejecutar y su posibilidad de realizarse para el siguiente ejercicio; resaltando la importancia de una gestión organizada, planificada, con liderazgo que motive a su personal y lo conduzca; acompañado con un seguimiento y evaluación que en la ENSABAP aún sigue en proceso de implementación y mejora, faltando mayor énfasis y transparencia en el resultado de dichos seguimientos y evaluaciones, de una forma clara y resumida sobre los logros en metas obtenidas así como los problemas o situaciones presentadas que influyeron la no realización de otras metas.

VI. Recomendaciones

1. Se recomienda que se proyecte en el Plan Operativo Institucional actividades realizables y que generen beneficios para la institución, considerando que es una entidad pública sin fines de lucro, su principal objetivo es con los alumnos y la parte académica de la entidad, por lo que debería estar enfocado a lograr resultados que favorezcan el desarrollo de las actividades académicas y culturales de la entidad.
2. Se recomienda elaborar mayor sustento sobre las actividades que se demandan atender en la ENSABAP para el requerimiento de una mejor asignación del Presupuesto Institucional, ello de la mano con las áreas que lo conforman, considerando que es una entidad con más de cien años de trayectoria en artes plásticas y visuales, y que en la actualidad la asignación de su presupuesto no es el suficiente para poder cumplir con actividades en mejora de la calidad de educativa en la institución.
3. Sugerir que el uso de las modificaciones presupuestales en el ENSABAP se realice con menor frecuencia, dando prioridad a la ejecución de las actividades que se encuentran dentro del Plan Operativo Institucional, y por ende si cuentan con presupuesto; asimismo para una mejor ejecución del gasto se debe contar con personal directivo y operativo capacitado y de experiencia que aporte en el proceso y lo pueda hacer mucho más dinámico, dentro de los plazos y procedimientos establecidos.
4. Se recomienda transparentar el resultado de las metas obtenidas en la ejecución del gasto, de forma clara y sencilla que pueda ser de fácil entendimiento, ello puede servir como motivación en cuanto a los logros obtenidos y sus beneficios que trae dentro de una gestión; asimismo en el caso de los no cumplidos se pueda coordinar sobre su posible ejecución posterior.

Referencias

- Bastis Consultores. (2020). *Técnicas de Recolección de datos para realizar un trabajo de investigación*. Obtenido de <https://online-tesis.com/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-para-realizar-un-trabajo-de-investigacion/>
- Alcalino, S. E. (2010). *Ejecución del Gasto Público y sus diferentes etapas*. Obtenido de http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/134/seminario-3917-ejecucion.pdf
- Aránguez, T. (2016). *¿Qué es el método hermenéutico?* Obtenido de <https://arjai.es/2016/08/24/que-es-el-metodo-hermeneutico/>
- Aréstegui, R. (2019). *Evaluación de la ejecución presupuestal de las universidades públicas de la región de Puno y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos presupuestales, periodos 2016 - 2017*. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11379>
- Bonari, D., Gasparin, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto*. Obtenido de <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- Bozzi, S. O. (27 de 10 de 2020). *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237634295_Evaluacion_de_la_gestion_publica_conceptos_y_aplicaciones_en_el_caso_latinoamericano
- Burbano, L. F., Oleas, J. C. (2020). *Lineamientos para la evaluación a la gestión del presupuesto de la Fuerza Terrestre*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/23982>
- Carmona, O. D. (2018). *Análisis De La Eficiencia Y Eficacia En El Proceso De Ejecución Presupuestaria De La Universidad Nacional De Cajamarca: 2017*. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2146>
- Centro de especialización de Gestión Pública. (31 de 01 de 2021). *Modernización y gestión pública: 8 indicadores de desempeño*. Obtenido de <https://cegepperu.edu.pe/2021/01/31/modernizacion-y-gestion-publica-8-indicadores-de-desempeno/>

- Chaves, C. R. (06 de 2005). *La Categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa* . Obtenido de http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_a_sesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/37_Romero_Categorizaci%C3%B3n_Inv_cualitativa.pdf
- Constitución Política del Perú. (1993). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf
- Diz, M. J. (2020). *Acompasando plan y presupuesto: una mirada sobre los procesos de gestión en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de La Plata*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/115491>
- Durán, M. E. (2007). *El saber pedagógico de los profesores de la Universidad de Los Andes Táchira y sus implicaciones en la*. Obtenido de <https://tdx.cat/bitstream/handle/10803/8922/10CapituloXEIcaracterCientificodelainvestigaciontfc.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- El Peruano . (08 de 12 de 2004). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto* . Obtenido de Ley Nro. 28411: <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28411.pdf>
- El Peruano . (20 de 12 de 2007). *Normas Legales* . Obtenido de Ley Nro. 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo : <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- El Peruano. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de Decreto Supremo Nro. 004-2013-PCM: <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- El Peruano. (2020). *Aprueban la Directiva N° 0007-2020-EF/50.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria”, así como sus Anexos, Modelos y Ficha y otras disposiciones*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-la-directiva-no-0007-2020-ef5001-directiva-para-resolucion-directoral-no-0034-2020-ef5001-1916350-1>
- El Peruano. (13 de 06 de 2021). *MEF Presenta Cuenta General de la República*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/122560-ejecucion-de-gasto-publico-fue->

- Guerra, Y. (2020). *Evaluación presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipala del Cantón Alausí*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14013>
- Hernández y Avila. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de Publicación semestral, Vol.9, No. 17(2020) 51-53: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>
- J., M. (2010). *Introducción a la investigación básica*. Obtenido de RAPD Online Vol 33 N° 3: <file:///C:/Users/asilvia/Downloads/RAPD%20Online%202010%20V33%20N3%2003.pdf>
- Jervis, T. M. (2021). *Investigación explicativa: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>
- Ladipo O. , Sánchez A. y Sopher J. (2010). *Direcciones para el desarrollo Gobernabilidad Sector Publico* . Recuperado el 11 de 12 de 2020, de Responsabilidad en el gasto público en América Latina y el Caribe: <http://documents1.worldbank.org/curated/ar/649341468017074624/pdf/490500PUB0SPAN110Use0Only101Spanish.pdf>
- Levano, V. (2020). *Ejecución presupuestal 2017-2018: caso UGEL N° 01*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41935>
- Lisset, R. A. (2018). *Ejecución Presupuestal y su incidencia en el Cumplimiento de Metas y Objetivos del Área de Recursos Naturales de la Gerencia Regional de Agricultura La Libertad, Año 2016-2017*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26686>.
- Manzanilla, V. H. (2021). *Liderazgo Directivo*. Obtenido de <https://www.liderazgohoy.com/liderazgo-directivo/>
- Marcel, M., Guzmán, M., Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Presupuestos-para-el-desarrollo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- MEF. (07 de 2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto*. Obtenido de Guía Básica: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf

- MEF. (09 de 19 de 2021). *Presupuesto Público*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655
- MEF. (09 de 19 de 2021). *Sistema Nacional de Presupuesto Público*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100751&view=article&catid=29&id=78&lang=es-ES
- Morales, F. C. (2021). *Fondos públicos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/fondos-publicos.html>
- MTC . (s.f.). *Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*, pag. 8. Obtenido de Portal de Transparencia - Normas Legales: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=presupuesto&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=presupuesto&f=false
- Omowunmi, A., Sánchez y Jamil S. (2010). *Responsabilidad en el gasto público en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/649341468017074624/pdf/490500PUB0SPAN110Use0Only101Spanish.pdf>
- Ortegón, C. (06 de 05 de 2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*. Obtenido de <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>
- Patiño, L. A. (2017). *Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10784/11733>
- Percca Cutipa, M. L. (2018). *Ejecución presupuestal en la gestión Municipal del Distrito de Acora, periodos 2014 – 2016*. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9378>
- Pérez, A. O. (2019). *Evaluación de la Ejecución del Presupuesto en la Universidad de las Tunas* . Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/presupuesto-universidad-tunas.html>
- Pérez, L. (2021). *Incidencia de la asignación y ejecución presupuestaria para garantizar la calidad de la educación en los Centros Educativos, Arístides*

- Fiallo Cabral, El Jamo Y Josefa Acosta, del nivel primario Distrito 02, Cabrera, Regional 14, Nagua período 2019-2020. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/1306>
- Podestá, A. (2020). *Gasto público para impulsar el desarrollo económico e inclusivo y lograr los objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46276/1/S2000670_es.pdf
- QuestionPro. (2021). *¿Qué es la investigación no experimental?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-no-experimental/>
- Quiroa, M. (2021). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Rodríguez, O. (2017). *Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9204>
- Roncancio, G. (22 de 05 de 2020). *Diferencia entre estrategia y planeación estratégica*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/autor/gabriel-roncancio>
- Santos, E. (26 de 04 de 2018). *¿Qué es el liderazgo directivo?* Obtenido de <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-el-liderazgo-directivo/>
- Secretaría de Gestión Pública . (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Shuttleworth, M. (04 de 2008). *Diseño de Investigación de un Estudio de Caso*. Obtenido de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-de-un-estudio-de-caso>
- Shuttleworth, M. (2021). *Diseño de Investigación Descriptiva*. Obtenido de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Solis L., Eloy N.; Sánchez D. (27 de 09 de 2019). *Evaluación de la gestión institucional y su relación con la calidad del servicio académico en el Centro Pre Universitario de la Universidad Nacional Agraria la Molina. Lima. 2018. .* Obtenido de Revista, I. Igobernanza, 3(9), 32-50: <http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/49>

Tovar, L. A. (12 de 2015). *La definición de variables o categorías de análisis*. Obtenido de http://www.edumargen.org/docs/curso43-11/unid02/complem05_02.pdf

Universidad de Chile . (2021). *Gestión Institucional*. Obtenido de <https://www.uchile.cl/portal/presentacion/asuntos-academicos/acreditacion-institucional/areas-de-acreditacion/145448/gestion-institucional>

Universidad de Colima . (2021). *Componente de Gestión Institucional* . Obtenido de <https://www.ucol.mx/modelo-ucol/componente-gestion-institucional.htm>

Valencia, M. M. (03 de 2000). *La Triangulación Metodológica*. Obtenido de <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>

Anexos

Anexo 1

Formato Guía de entrevista dirigido a personal directivo seleccionado de la ENSABAP
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión institucional de
la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 - 2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos

Cargo

Pregunta 1

¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Pregunta 3

¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?

Pregunta 4

¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?

Pregunta 5

¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?

Pregunta 6

¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?

Pregunta 7

¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

Anexo 2

Formato Guía de entrevista dirigido a personal especialista seleccionado de la ENSABAP Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 - 2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos

Cargo

Pregunta 1

¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Pregunta 3

¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?

Pregunta 4

¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?

Pregunta 5

¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?

Pregunta 6

¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?

Pregunta 7

¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

Anexo 3: Matriz de Categorización

3.1 Con preguntas dirigidas a personal directivo

Problema General de la Investigación	Problemas específicos de la Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Sub Categoría	Preguntas para la entrevista
¿Cuáles son las consecuencias obtenidas de la ejecución de gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020?	<p>¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP?</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP períodos 2019 a 2020?</p>	Analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución de gastos en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020.	<p>Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP.</p> <p>Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.</p> <p>Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, períodos 2019 a 2020.</p>	<p>Presupuesto público</p> <p>Ejecución del Gasto Público</p> <p>Gestión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos. • Metas y Objetivos. • Compromiso. • Devengado. • Girado – Pagado • Liderazgo directivo. • Planificación estratégica • Evaluación de gestión. 	<p>¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?</p> <p>¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?</p> <p>¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?</p> <p>¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?</p> <p>¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2 Con preguntas dirigidas a personal especialista

Problema General de la Investigación	Problemas específicos de la Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Sub Categoría	Preguntas para la entrevista
¿Cuáles son las consecuencias obtenidas de la ejecución de gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019 a 2020?	<p>¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP?</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias en metas obtenidos en la ENSABAP períodos 2019 a 2020?</p>	Analizar las consecuencias obtenidas de la ejecución de gastos en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 a 2020.	<p>Determinar las características del Presupuesto de la ENSABAP.</p> <p>Identificar el proceso de las modificaciones presupuestales en la ENSABAP.</p> <p>Explicar las consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, períodos 2019 a 2020.</p>	<p>Presupuesto público</p> <p>Ejecución del Gasto Público</p> <p>Gestión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos. • Metas y Objetivos. • Compromiso. • Devengado. Girado – Pagado • Liderazgo directivo. • Planificación estratégica • Evaluación de gestión. 	<p>¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?</p> <p>¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?</p> <p>¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?</p> <p>¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?</p> <p>¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?</p> <p>¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?</p> <p>¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Entrevista dirigida a personal directivo seleccionado de la ENSABAP
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión
institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 -
2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos : **Alfredo Sandro Ocrosopoma Urquizo (ED1)**

Cargo : **Director de Planificación**

Pregunta 1

¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?

Con relación al presupuesto de la ENSABAP siempre se ha considerado que el presupuesto es muy limitado, en conclusión, por ser una institución tan importante y relevante acaba de cumplir 103 años, debería tener un presupuesto mínimo de S/20,000,000.00 por lo general siempre tiene entre 10 a 11 millones, siempre con los recortes del pliego del MINEDU al cual se pertenece.

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Este tópico es muy importante, porque se ha venido dando relevancia estuvo un tiempo relegado en la institución del estado, y ahora ha tenido mayor relevancia en su efecto para el uso del presupuesto, valga señalar que esta planificación se hace previamente a la utilización de los recursos presupuestales que son fondos monetarios entonces esto debe incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales, siempre creemos que el gasto del presupuesto es de la institución, decimos hay que gastar el presupuesto, nos falta presupuesto, o nos queda presupuesto, pero en realidad en lo que tenemos que dar incidencia es de acuerdo a planificación que componentes del objetivo se ha cumplido, que objetivo no se ha cumplido, o cual del objetivo está por cumplirse en su grado de meta, y esto nos permite usar los presupuestos que se tienen, con una debida y mejor asignación, mi opinión es favorable a la planificación para el uso del presupuesto y por supuesto

del cumplimiento de los objetivos y metas de toda institución, más en este caso de la ENSABAP.

Pregunta 3

¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?

Como habíamos señalado anteriormente, como consideramos que el presupuesto es limitado o reducido en este caso para la institución, para el logro de sus objetivos y metas se ve un poco limitado, se ve un poco difícil de cumplir porque si bien en nuestra planificación lo proyectamos para el cumplimiento de las metas, en la ejecución real como son pronósticos de un año a otro, siempre la fluctuación de precios la coyuntura, hace que cambien al mercado que nos enfrentamos, y esa es la variación de los montos que vamos a enfrentar, entonces cuando queremos cumplir una meta, que es la traducción del cumplimiento de un objetivo entonces nos vemos limitados al no poder cumplir el objetivo totalmente en su necesidad, por ejemplo en la ENSABAP el requerimiento de la parte educativa es el objetivo primordial la educación superior de alta calidad en el lado o movimiento artístico y entonces para el cumplimiento de esto se requiere que los docentes tengan una permanente capacitación técnica de alto nivel, y eso pues limita porque en los presupuestos no están orientados de esa manera sino que en la planificación tienen otro norte y entonces siempre se va un poco trastocar o limitar para su uso, y eso se corrige siempre un poco más atrás con el planeamiento estratégico y un poco más atrás con el trabajo del pliego da énfasis a ese planeamiento estratégico de la institución que permitiría entonces que la asignación sea de mayor eficiencia, en el caso del cumplimiento de los objetivos y metas, para la institución ENSABAP.

Pregunta 4

¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?

Con respecto a las modificaciones presupuestales siempre he sido de la opinión que son herramientas, es como un maletín de herramientas que tiene presupuesto para poder agilizar, para poder mover, para poder dinamizar; el presupuesto tiene un componente esto no es nuevo, siempre se trabajó de inicio, tiene un componente

dinámico, esto nunca ha sido rígido, y las modificaciones presupuestales que es una herramienta más, como una fórmula, un equilibrio, permite que esos saldos presupuestales, esas limitaciones que a veces por rigidez del mercado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones, no permiten hacer uso de todos los recursos, me permite trasladar, y eso si va en beneficio de la escuela; un tiempo de tuvo la idea y se hizo muy pocos lo han visto, en el año 2002, 2004, se evitó hacer modificaciones presupuestales por ejemplo, por seis meses, pero ya no se soportó y se anuló creo a los dos meses, porque era bien complicado, entonces ahí demostramos que las modificaciones presupuestales, si son necesarias, puede ser discutible la cantidad, obviamente, pero eso está ligado a las condiciones y necesidades de cada año fiscal, porque es cambiante, una prueba es el tema que tenemos actualmente que es el COVID y los mercados que han cambiado y los precios, que afectan como el dólar por ejemplo, por eso yo considero que si es favorable las modificaciones presupuestales bien llevadas a cabo, cumpliendo el objetivo, y buscando una necesidad que pueda ser atendida.

Pregunta 5

¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?

Con respecto a las metas trazadas en el POI, se presume que, al ser trazadas en el POI, las metas establecidas para el cumplimiento del objetivo del Plan Operativo, esos deben traducirse en gasto en la ejecución de presupuesto, para la adquisición de bienes y servicios, por ende, no deberían requerir de modificaciones necesariamente, siempre y cuando este enlazado, pero hay un componente que siempre falta ahí, y siempre lo hemos dicho, y siempre se ve discutible, inclusive es materia de investigación de otras personas, con respecto a los actores, los actores involucrados de todo nivel, desde la asistente hasta el especialista, el gestor, y obviamente el director o líder del equipo, que deben tener en claro que las acciones de adquisiciones de bienes y servicios de ejecución de presupuesto, da como traducción las metas trazadas y el cumplimiento del plan operativo, y por ende si hay una pequeña limitación o no se puede lograr, hacer uso de las modificaciones presupuestales para poder habilitar de los saldos obviamente que queden en ciertas metas, a esas metas que les falta cumplir o faltan completar, para poder

hacer un mejor uso de los recursos, esa es la idea, en esa dinámica esta, pero en realidad para modificaciones presupuestales, en caso de nosotros que somos unidad ejecutora, se complica un poco que tenemos que pasar por el pliego, y ese pliego limita nuestro accionar; yo he tenido la oportunidad de hacer pliego y unidad ejecutora a la vez, y cuando uno es pliego y unidad ejecutora a la vez, si se comporta como ese elemento dinamizador de presupuesto y permite el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, y parece mentira pero no requiere de muchas modificaciones a ese nivel, parece que en ese elemento de ajuste como es más técnico es más dinámico, entonces eso es lo que en conclusión que es las modificaciones si inciden en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, siempre y cuando tenga ese criterio técnico de la búsqueda de traslado de los saldos presupuestales para el cumplimiento de las metas, analizando dentro del seguimiento y verificación del plan operativo que es permanente a lo largo de todo el año fiscal.

Pregunta 6

¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?

Ahí yo lo dividiré en dos casos, en el primer caso siendo pliego y en el segundo caso siendo unidad ejecutora; quisiera referirme al termino del pliego, en el caso del pliego los problemas si bien son parecidos al de unidad ejecutora, hay podría señalar tres por ejemplo que siempre se repiten; por ejemplo, son que la alta dirección determine el uso del gasto sin considerar lo planificado, ni el cumplimiento de metas y objetivos, lo segundo seria que esa adquisición de bienes y servicios, cuando van al mercado al momento de planificación como es de un año anterior, siempre tienen un desfase, una diferenciación, un diferente mercado de oferta y eso es cambiante; y el tercero es que los operadores, los asistentes, los especialistas, los gestores, y el director o líder del equipo, deben conocer los instrumentos y manejarlos, y al no conocerlos limitan la velocidad y el uso; en el caso de la unidad ejecutora este estos problemas que aparecen en la ejecución presupuestal, primeramente parten porque si bien no se abre, no se conocen, no se usa la planificación en el cumplimiento de los objetivos que es la traducción del plan operativo que en realidad trabajamos para el cumplimiento del plan operativo

aunque muchos piensan que trabajamos para el gasto del presupuesto, en realidad es eso, porque el cumplimiento del plan operativo nos permite cumplir un componente del plan estratégico que a su vez va ser un componente del cumplimiento del sector del PESEM, entonces es en cadena el sistema, entonces el problema va por ahí, ese desconocimiento, y de los actores involucrados, este es un tema equitativo siempre se dice y se hace a los actores que se involucren se toma entre 3 a 5 años más o menos que eso pase, es lento el proceso quizás con los nuevos líderes o gestores que aparezcan más adelante gestores públicos más dinámicos, van a permitir que esos problemas de ejecución no se generen, una vez que ya se conoce el entorno y se sabe que se está gastando por una meta cumplida entonces el de la elaboración ya lo más puntual, los términos de referencia, ahí va ser con mucha más facilidad y no se tienen que estar corrigiendo, porque eso se determinaría directamente a la ley de contrataciones y adquisiciones, al área de logística, lo que hace a sus veces, y por lo tanto no tendríamos problemas en su ejecución, porque en términos financieros la ejecución financieramente se tiene dinero, no hay traba de los bancos ni del manejo interno que yo sepa, pero también se puede señalar problemas de ejecución a nivel un poco de la alta dirección y de gestión, el desconocimiento un poco de las mecánicas para el trabajo de la ejecución del gasto, como son las prohibiciones, las limitaciones, todo lo que está ligado a la ley de presupuesto de ese año y a la ley de gestión presupuestal, el desconocimiento y mal manejo de esas variables, impide que los instrumentos que tienen esas mismas variables, se puedan usar para acelerar el proceso del gasto, entonces hay otros problemas más colaterales que se presentan también en la ejecución del gasto, fuera de lo que afecta la ley de contrataciones, de los términos de referencia, fuera que afecta no es pliego sino unidad ejecutora, y es en el tema si usamos una fuente o usamos otra fuente, eso también limita a veces, porque es un tema de decisiones, yo podría concluir que los principales problemas serían que esos, los agentes involucrados, el uso de las fuentes, el desconocimiento de los procedimientos presupuestales, el concepto del gasto de presupuesto con problemas en ejecución con respecto al cumplimiento del plan operativo, y también de los lineamientos de la alta dirección que deben estar alineados con el cumplimiento del plan operativo institucional, sus objetivos y por ende la ejecución del gasto para darle énfasis a ese cumplimiento y no abocarse netamente a la

contratación de personal que es lo que más vemos, con más presencia cada vez más.

Pregunta 7

¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

Se ha avanzado, y como consecuencias principales citaría la identificación de esos periodos las necesidades institucionales, por ejemplo atender el rescate del local que se llama Canevaro, eso es muy importante, eso ha sido las consecuencias de las metas obtenidas porque se va identificando como un logro, también el rescate de la parte patrimonial, que en términos presupuestales en el cumplimiento de metas y objetivos del plan operativo es limitado porque el presupuesto lo limita a ese nivel, y de las actividades culturales, que también es limitado, en esos tres sería las consecuencias positivas de haber cumplido las metas, ahora en las consecuencias negativas , porque puede haber consecuencias negativas en las metas obtenidas puede ser que lo que hemos logrado por ejemplo un congreso, no haya sido de las metas que están en ese periodo o no ha traído las relaciones que podría haber dado entre instituciones, el cambio de gestión también afecto, entonces con eso el componente de dirección hereda lo de gestión en ese periodo en el cumplimiento de las metas para este periodo, si ha tenido un efecto un poco negativo y es normal porque una nueva gestión tiene que adaptarse y en ese periodo de adaptación la toma de decisiones va limitando y hace que los tiempos se van haciendo más largos en la toma de decisiones, que en la gestión anterior con las limitaciones que tenían obviamente ya tenían componentes de reconocimiento y figura de gestión cuando llegan al final de su gestión tener conocimiento de los elementos más dinamizadores que le permitan buscar un cumplimiento de metas más objetivos , más directos y que trasciendan, a veces no es necesario cumplir muchas metas, a veces con cumplir 3 o 4 metas concretas que permita a la institución en el siguiente bloque, en el siguiente ejercicio fiscal puedan ir cumplimiento lo demás, eso es lo que me parece que tengo de respuesta para esta pregunta.

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

En la gestión institucional comparando una gestión con otras sin tomar a los cuerpos técnicos que han trabajado, yo considero que, si es positiva, la gestión institucional ejerce gran influencia en el direccionamiento de las fuerzas, en el resaltamiento de los objetivos, que se traduce en las metas del Plan Operativo, en la ejecución de los presupuestos, en la adquisición de bienes y servicios, en rescatar el incentivo a través de administración de la cantidad de procesos que se deben de lograr y eso te permite el logro de las metas planteadas en la ENSABAP, que obviamente siempre al final de un año fiscal quedan pues alguna por atender, quisiéramos atender al 90%, en este año por ejemplo queremos que el cumplimiento del servicio del muro de canavaro se de al 100%, por condiciones del mercado o por lo que fuera, se trabaja en economía un escenario que es totalmente positivo, que logremos la meta planteada y entonces es un buen cumplimiento y logro de la gestión institucional, pero si el mercado sigue cambiando, el dólar, las cotizaciones, el proveedor o quien fuera se adjudica y por diversas circunstancias varia, trabajaríamos en un escenario que sería atender una parte pago parcial y se atendería otro el próximo año, entonces se trabaja en escenarios, y eso entonces la gestión institucional si es de gran importancia para el logro de las metas que se plantean, entonces si es un gestión débil o fuera que no haya cumplido o fuera criticable en ese sentido, por lo menos a tenido el camino de inicio, y lo ha hecho para el planteamiento, las necesidades de la ENSABAP para el logro de sus metas son enormes, la institución con 103 años tiene una serie de necesidades muy sólidas, muy fuertes y eso está ligado a la cantidad presupuestal que no la tiene, tiene como 10 millones que son muy limitados, debe tener unos 20 millones que permita tener una mejor gestión institucional, tener saneado los términos de recursos humanos, sus documentos de gestión, toda esa motivación, y le permita de llano directamente abocar todas sus fuerzas para el logro de los objetivos de las metas planteadas, en la ENSABAP, y eso le permite como logro de la institución creciendo cada año, como otras instituciones lo hacen, que no tienen esos problemas y se dedican al cumplimiento de las metas establecidas, de mi parte yo diría que si la gestión a nivel institucional es muy importante, es favorable, es

positiva, y todo es perfectible, y en este caso si es muy buena y puede ser mejorada en muchos elementos, como en dirección, en precisión, en apertura, en mayor apertura por supuesto, y siempre colectivizar esos tres elementos, que nos señala hace poco no más en el informe de ASEFAL acerca de que en la gestión pública, los actores involucrados en este elemento de la gestión institucional, porque la dirección no hace las metas, el equipo que está debajo, detrás de todo el proceso ellos deben estar conscientes de que su trabajo permite ese logro de las metas, eso sería todo.

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

Este es un gran tema, porque evaluación, seguimiento o monitoreo, es un instrumento que todavía no se ha acabado en la gestión pública de instrumentalizar, es técnicamente nuevo en nuestro caso, inclusive en países de América Latina, se viene trabajando en ese tema, se ha descubierto que hay dos elementos que siempre deben combinarse, el método del instrumento para hacer la evaluación o el seguimiento y la evaluación que es prácticamente lo mismo, esta contenido ahí, y los actores que están involucrados en la evaluación, porque la evaluación nos da la información quien hizo esa evaluación, como usamos esa evaluación, como procesamos esa evaluación, a donde debemos regresar, al circuito del seguimiento y para hacer las correcciones pertinentes con los equipos, con las metas, con los planes operativos, entonces la evaluación si es importante, es muy relevante, se está trabajando en ese instrumento en otras investigaciones, en la gestión pública es un elemento muy vital está ligado a los actores involucrados del instrumento que se usa como evaluación y seguimiento, entonces obviamente para el cumplimiento de las metas obtenidas en la ENSABAP a nuestro nivel con las limitaciones que tenemos se ha hecho un primer avance, está en proceso, en proceso de mejora, hay un campo ahí por desarrollar y solo para redondear la idea final hay que esta evaluación de la gestión siempre tiene que hacerse la evaluación de la gestión, no hay que tener temor de la evaluación, solo lo que se evalúa se puede mejorar , así que bienvenida esa evaluación, en seguimiento con evaluación, o lo rescato de esa manera, y para poder cumplir las metas en la ENSABAP que como digo en esos

tres años deben cumplir las metas se tienen más necesidades entonces debe abocarse a una mayor evaluación o quizás de manera más transversal por capas, por niveles, pero no esa evaluación que es punitiva, sino que en la búsqueda de soluciones, y eso es bueno porque va permitir un mejor sinceramiento institucional y un mejor logro de objetivos y metas para el fortalecimiento de la institución que tiene más de 100 años como es la ENSABAP en la cual trabajo

Anexo 5

Entrevista dirigida a personal directivo seleccionado de la ENSABAP
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión
institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 -
2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos : Luis Alonzo Valencia Rivera (ED2)

Cargo : Director Administrativo

Pregunta 1

¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?

Si es suficiente o no, en líneas generales yo opino que la cantidad total del presupuesto asignado a la escuela es correcta, está bien, incluso hasta podríamos decir más que suficiente, el problema no viene por ahí en la cantidad, sino en la distribución del mismo.

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Me parece que es insuficiente, yo la verdad no tengo claro cómo, no digamos por parte de los trabajadores técnicos de la escuela, sino por parte de las normas o como están establecidos, el tema de planificación, del presupuesto del estado.

Pregunta 3

¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?

Mira para el logro de las metas y objetivos me parece que está bien distribuido, el problema viene justamente por las metas y objetivos creo que no están bien establecidas.

Pregunta 4

¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?

Hasta el momento todas las que he visto han sido digamos necesarias

Pregunta 5

¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?

Como te digo son una necesidad las modificaciones que se hacen al presupuesto, las tenemos que hacer digamos llevados por la necesidad para cumplir justamente las metas del POI.

Pregunta 6

¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?

Mira, no sé cómo explicarte sin que suena mal, yo creo mucho en la honestidad, de hecho, me considero una persona muy honesta, y creo que la corrupción es una de las lacras más terribles que tiene no solo la administración público sino el país en general, sin embargo justamente por esa lucha contra la corrupción por ese afán que tiene no solo la contraloría, sino todos los entes del estado, de cuidar que no se esté desviando dinero mal habido, se ponen trabas que llegan a complicar la gestión administrativa no, no sé si es la lucha contra la corrupción la que pone trabas pero talvez sea un mal enfoque en esa lucha, la corrupción es la que desencadena todo esto, si no fuera por la corrupción el estado no se vería obligado a poner tantas trabas para poder desarrollar la gestión.

Pregunta 7

¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

Como meta pendiente de realizar: La principal ha sido el desarrollo del proyecto del muro de Canevaro, que esa todavía estamos lidiando para sacarlo adelante, sobre los demás creo que es lo único que podría opinar al respecto.

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

A mi me parece positiva, me parece que la institución está tratando de hacer lo mejor para la escuela, las metas más haya si están bien planteadas o mal planteadas creo que hasta el momento son positivas, estamos consiguiendo cosas que son útiles para la escuela.

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

En líneas generales estoy de acuerdo sobre cualquier evaluación que se haga, creo que es positivo, creo que te centra, que te avisa si te vas desviando, cualquier que sea el mecanismo de evaluación yo estoy a favor.

Anexo 6

Guía de entrevista dirigido a personal especialista seleccionado de la ENSABAP
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión
institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 -
2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos : **Abdel Justo Guerrero (EE1)**

Cargo : **Especialista Contable**

Pregunta 1

¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?

Si es que partimos bajo la premisa de la característica del presupuesto público pues encontraremos diversidad, varias características, dentro de lo primordial la característica de la Escuela de Bellas Artes, es claro y específico, en el sentido en cuanto a esta plasmado lo que es sus metas, sus programas.

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Mi opinión sobre la planificación en la Escuela de Bellas Artes, es correcto la planificación, la estimación, porque en cuanto a la ejecución del presupuesto, pero un punto deficiente es en cuanto a la gestión, ante todo lo planificado llegue a concretarse o ejecutarse.

Pregunta 3

¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?

Esta pregunta tiene algo de relación con la pregunta anterior, el presupuesto asignado a la Escuela de Bellas Artes es suficiente, pero aquí el tema es la gestión, si es que el presupuesto se ejecuta correctamente y dentro de los parámetros establecidos no, repito e tea en este caso sería en cuanto a la gestión

administrativa, de cómo se ejecuta el presupuesto, si el presupuesto se ejecuta correctamente, para la siguiente estimación el presupuesto para la Escuela de Bellas Artes se puede incrementar o no, todo depende de cómo se ejecuta o se gestiona.

Pregunta 4

¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?

El proceso de las modificaciones presupuestales de la Escuela de Bellas Artes, siempre sucede las veces que he tenido conocimiento que el Director de Presupuesto, espera que haya dos, tres o varias modificaciones presupuestales para que sea solicitado al pliego, en este caso al pliego MINEDU que es el sector educación, sin medir que esa necesidad urge para las áreas para su correcto funcionamiento en este caso para los alumnos, para las aulas, sin medir eso, ahí sería un factor determinante de que siempre se espera a que se junte varias notas modificatorias.

Pregunta 5

¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?

Por supuesto que si, como repito porque hay veces hay gastos no programados que urgen para La necesidad, mientras no se aprueben esas notas modificatorias por el pliego Ministerio de Educación, cubrir la necesidad esta varada, en este caso nuestra razón de ser son los alumnos, teniendo un impacto negativo para mi percepción porque la necesidad como repito esta varada, y mientras no se satisfaga la necesidad, vamos a seguir entando en stand by.

Pregunta 6

¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?

Las fases presupuestales se giran de acuerdo a lo establecido tanto en el presupuesto público, ahora si es que esas fases tienen algún inconveniente en cuanto a ver, a veces tanto en la fase devengado como en la fase girado puede surgir una deficiencia como una anulación, una rebaja, eso sería ya un trámite

interno, un trámite administrativo interno, pero en cuanto a la ejecución de esa fase presupuestario si se llega a ejecutar.

Pregunta 7

¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

Los resultados, haber, pienso que, si se llegan a concretar no completamente, no al cien por ciento como uno lo desea, pero si se llegan a concretar, a los alumnos no en su totalidad repito, pero si se les satisface sus necesidades, a las áreas administrativas lo mismo, esperemos que cada año o que cada gestión las cosas vayan mejorando, pero si se llega.

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

Sobre la gestión institucional para el logro de las metas, en este punto tanto la gestión administrativa como la gestión presupuestaria pienso que si están trabajando de la mano, pero como me hiciste la pregunta 4 el tema de las modificaciones presupuestarias, es como que no quisiéramos que todo vaya al cien por ciento, pero hay ciertas cosas que ya escapan de la mano, que vendrían a ser un tema mucho más profundo en cuanto a que cada oficina satisfaga todas sus necesidades que se requieren, en este caso este es la oficina de presupuesto, en cuanto a la agilidad de los expedientes, a la agilidad de los procesos.

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

Mi opinión acerca de ese punto siempre va ser favorable, porque siento que cada oficina o cada dirección siempre quiere hacer las cosas bien, quieren trabajar correctamente, pero siempre en el camino hay ciertos puntos, inconvenientes que nos impide seguir esa línea, pero a mi punto de vista si es favorable; adicional a ello la Escuela de Bellas Arte en cuanto a su gestión administrativa y presupuestaria se espera un poco más de lo debido para que nuestra razón de ser en este caso

los alumnos, cumplan con sus necesidades y se vea plasmado en sus sistema educativa, esto como punto de vista adicional.

Anexo 7

Guía de entrevista dirigido a personal especialista seleccionado de la ENSABAP
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión
institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 -
2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos : Graciela Doria Marcelo Allauca (EE2)

Cargo : Especialista SIAF

Pregunta 1

¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?

Considerando que el presupuesto en general es una proyección de los ingresos con los gastos en base a las metas y objetivos plantados en los documentos de gestión, en la ENSABAP se podría indicar que entre las características del presupuesto es planificado, adaptable, flexible y periódico, considerando que todo ello son procedimientos además que permite la planificación, asignación, ejecución y evaluación del presupuesto.

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Opino que si existe una planificación para la elaboración del presupuesto institucional de la ENSABAP. Sin embargo, hay factores que influyen muchas veces de forma negativa en relación al presupuesto, ya que en su etapa de ejecución se observa que existe gastos necesarios que fueron proyectados en el cuadro de necesidades pero que no fueron aprobados en el presupuesto anual, y cuando se requiere ejecutar dicha actividad, al no estar aprobados se requiere evaluación al área de presupuesto para ver si se puede atender o no, y de ser así que otra actividad tal vez tendría que postergarse para poder habilitar al más urgente; estas situaciones generan demora en la ejecución del gasto que también puede influenciar de manera negativa cuando se evalúa la ejecución del presupuesto a nivel devengado.

Pregunta 3

¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?

En mi opinión muchas veces no es suficiente, a pesar que no se ejecuta al cien por ciento al finalizar cada ejercicio fiscal, sin embargo eso se debe a otros factores que influyen como puede ser el tiempo que demora en realizar los procesos de contratación, capacitación de personal, coordinación de procesos, entre otros, y sobre si es suficiente o no el presupuesto, indico que muchas veces no ya que hay necesidades de mayor envergadura que son visibles y que a la fecha aún no se logran realizar, como es el mantenimiento y/o restauración de los locales de la escuela, mejoramiento y equipamiento con maquinaria para los talleres de arte, entre otros, que suele ser algunos necesidades visibles para mejorar la condición y calidad de los alumnos en la ENSABAP.

Pregunta 4

¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?

Las modificaciones presupuestales en la escuela, se realizan de acuerdo a cada requerimiento y lo elevan a través de la Dirección General con el informe sustentatorio correspondiente ante el Pliego Educación, para su evaluación y aprobación del mismo, esta facultad de realizar modificaciones presupuestales entre clasificadores presupuestales permitidos, si bien es cierto su uso favorece para la ejecución de una actividad que no cuenta con presupuesto, sin embargo se debe considerar no contar con tantas que pueden influenciar de forma negativa en el proceso de ejecución de gasto, como demora en la asignación de recursos y por ello la demora para que se pueda realizar la contratación correspondiente dentro del plazo que se requiere la necesidad, siendo de gran importancia una buena planificación, y que las modificaciones presupuestales sean estrictamente para casos que se desarrollen con poca frecuencia, previo al cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el Plan Operativo Institucional.

Pregunta 5

¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?

Si considerado que tienen un impacto en la ejecución de gasto, ya que el hecho de realizar una modificación permite la ejecución del gasto del presupuesto, esto puede ser un impacto positivo si todo el proceso se realiza dentro de los plazos establecidos en las diferentes normas ya sea de presupuesto, contrataciones y de pago, ya que si no se realizan dentro del plazo prudente que permita la actuación del proceso de contratación, se corre el riesgo de que no se ejecute el gasto, teniendo una deficiencia en su ejecución.

Pregunta 6

¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?

En la ENSABAP en su fase compromiso el área de logística es el que realiza el registro en primer lugar en el sistema SIGA y luego en el SIAF, que son sistemas del estado para el proceso de todas las operaciones financieras del sector público, una vez que hayan registrado el compromiso este queda habilitado de acuerdo a las partidas presupuestales para su ejecución en las siguientes fases que son el devengado, girado y pagado; en el devengado se registra el comprobante de pago previa conformidad del servicio o entrega del bien según corresponda, con la documentación sustentatoria del expediente, una vez aprobada y contabilizada se procede a realizar el giro y de ello el pago que es comunicación automática que viene en el sistema una vez aprobada la transferencia. Como resumen la ejecución del gasto se realiza de forma coordinada, habiendo situaciones que pueden influenciar en la demora del proceso como es la entrega tardía de los expedientes, entrega de comprobantes de pagos con fechas de meses que han sido cerrados contablemente, o con falta de alguna documentación fuente para el proceso, el resultado de estos inconvenientes se puede ver reflejado en el porcentaje de ejecución del presupuesto de los reportes del Ministerio de Economía y Finanzas.

Pregunta 7

¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

En cuanto a los resultados en metas obtenidas de acuerdo a los reportes del SIAF son, para el ejercicio 2019 en la fuente de Recursos Ordinarios meta 1: 39.25%,

meta 2: 29.15%, meta 3: 4.31%, meta 4: 1.59%, meta 5: 5.78%, meta 6: 8.91, haciendo un total de 88.99% sobre el presupuesto institucional modificado asignado a la ENSABAP. Para la fuente de Recursos Directamente Recaudados se tuvo en la meta 1: 9.73%, meta 2: 28.57%, meta 3: 45.14%, meta 4: 0.07%. y la Fuente Donaciones con el 100% de su ejecución en la meta 3.

Para el año 2020, se refleja el resultado en metas en la fuente de financiamiento recursos ordinarios, meta 1: 10.84%, meta 2: 27.97%, meta 3: 27.24%, meta 4: 2.57%, meta 5: 1.59%, meta 6: 7.20%, meta 7: 11.26%, haciendo un total de 88.67%: en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados, meta 2: 2.89%, meta 3: 16.22%, meta 4: 24.22%, con un total de 43.33%.

Lo que se puede observar es que tanto en el año 2019 y 2020 no se ejecutó el cien por ciento del total del presupuesto asignado a la escuela, estando entre un promedio del 88%, esto puede ser por diversos factores, como el tiempo en los procesos de contratación, coordinación de los expedientes de pagos, asignación presupuestal, entre otros.

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

En mi opinión se realiza una buena gestión institucional, sin embargo de todas formas hay ciertos procedimientos que pueden ser mejorados a fin de optimizar las actividades para el logro de las metas en la ENSABAP, como coordinar con los responsables de cada área para la elaboración de lineamientos de presupuesto, contrataciones y pago, que apoyen en la planificación de las actividades de cada área que se plasman en el plan operativo institucional y con ello la ejecución del mismo según los canales y procedimientos de atención, con mayor fluidez, capacitando constantemente al personal a cargo de estos procesos a fin de que puedan contribuir a través de sus conocimiento en mejoras para la gestión.

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

La evaluación de gestión es un mecanismo importante en el sector público a través del cual se pueden medir o hacer seguimiento sobre el desarrollo y resultados de una gestión, considerando que toda entidad pública está orientada a administrar sus recursos económicos y financieros de forma eficiente y eficaz; en la escuela a través del área de planificación realizan mensualmente seguimiento sobre las actividades programadas en cada área, en la que se indica si se cumplió, o cuales han sido las dificultades que se han tenido a fin de superarlas; asimismo se cuenta con una oficina de control institucional cuyo jefe es designado por la Contraloría General de la República, por lo que realizan sus actividades programadas de seguimiento y control sobre las actividades administrativas y financieras de la entidad.

Opino además que pueda necesitar mejorarse en cuanto a las acciones que se toman una vez detectada alguna carencia o deficiencia en la evaluación, y que ello pueda ser superada en el menor tiempo a fin de evitar se repita en los siguientes periodos, como es el tema de la asignación de presupuesto a las áreas de acuerdo a lo que programan en su cuadro de necesidades, ya que anualmente en su mayoría no asignan lo que se programa como es el caso del área de Finanzas en donde laboro, que un año antes se realiza el cuadro de necesidades programando y enviando para su proyección general, sin embargo cuando aprueban el presupuesto anual, no se tiene aprobado dicha proyección, lo que significa en el caso propio del área tener que estar solicitando disponibilidad de presupuesto para poder ejecutar las actividades proyectadas, esto ocasiona demora o retraso en lo programado.

Anexo 8

Guía de entrevista dirigido a personal especialista seleccionado de la ENSABAP
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión
institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 -
2020

Entrevistado:

Nombres y Apellidos : **Rocío Sarmiento Rojas (EE3)**

Cargo : **Especialista Administrativo**

Pregunta 1

¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?

El presupuesto en la ENSABAP se caracteriza como un presupuesto planificado, modificado de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el ejercicio fiscal, previo sustento y autorización correspondiente, periodo en el que se debe ejecutar de acuerdo a lo programado y las necesidades de las áreas, siendo posible de evaluación de acuerdo a la normativa y procedimientos establecidos.

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Mi opinión es que la planificación es un procedimiento principal para la elaboración del presupuesto institucional, que se va ver reflejado en los instrumentos de gestión como es el Plan Operativo Institucional, el Plan estratégico y otros, si se cuenta con una planificación optima se podrá tener un presupuesto que abarque las necesidades o por lo menos la mayoría de necesidades planteadas por cada área que conforma le entidad. En la ENSABAP se realiza el proceso de planificación a través de la Dirección de Planificación, quien para la elaboración del presupuesto institucional, solicita a cada área, un año antes el cuadro de necesidades para que con el apoyo del área de logística se puedan cuantificar las necesidades establecidas, sin embargo se observa que en ocasiones que no se asigna los recursos de acuerdo a lo proyectado o solicitado, sino solo lo básico, lo que influye en la ejecución de nuestras actividades, con la demora de ello, ya que se tiene que

realizar la solicitud para evaluación de asignación de recursos de otras metas, y poder desarrollar las actividades proyectadas.

Pregunta 3

¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?

Creo que no es suficiente para muchos aspectos de la ENSABAP, como por ejemplo para el mejoramiento de la infraestructura de la entidad, que es una necesidad urgente que se requiere ser atendido en la ENSABAP, ya que sus instalaciones son de material antiguo y algunos han sido declarados inhabitables siendo peligroso su uso; esto contribuiría al logro de los objetivos trazados en el plan estratégico de la entidad; como ello otros que pueden contribuir a la mejora con la educación de los alumnos, siendo una entidad educativa de nivel superior, entre sus principales objetivos esta directo con la parte académica.

Pregunta 4

¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?

En la ENSABAP el proceso de las modificaciones presupuestales se da de acuerdo a los requerimientos realizados por cada área, cuando no cuentan con asignación presupuestal para el desarrollo de alguna actividad que puede haber estado programado pero no tiene presupuesto o una nueva que surge durante el ejercicio fiscal; una vez recibido el requerimiento debidamente sustentando el área de Planificación elabora un informe técnico y se envía al Pliego del Ministerio de Educación, a través de la Dirección General para su evaluación y aprobación, en caso de tener alguna observación se traslada al área usuaria para superar lo observado y volver a tramitar, este proceso puede significar la demora para la ejecución de alguna actividad dentro del plazo que se necesita; cuando es aprobada la modificatoria, el área de presupuesto de la escuela realiza las acciones correspondientes para la asignación respectiva y coordina con el área usuaria para que inicie su proceso para la adquisición del servicio o compra.

Pregunta 5

¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?

Considero que si tiene impacto que puede ser positivo porque permite ejecutar el presupuesto, y en algunas ocasiones el impacto es negativo si se hace uso de este mecanismo de una manera constante, ya que el tiempo que demanda el proceso para las modificaciones presupuestales puede influir en la demora de otros procesos como es la de contrataciones, que tiene sus procedimientos y normas, resultando muchas veces que no se logre ejecutar quedando saldo en el presupuesto al finalizar el año. Opino además que el uso constante del mecanismo de modificación presupuestal se puede prestar a una interpretación de una planificación poco eficiente, ya que el presupuesto se asigna en teoría de acuerdo al cuadro de necesidades proyectados en un ejercicio anterior a la ejecución.

Pregunta 6

¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?

Se ejecuta de acuerdo a las normas establecidos para cada una de estas fases de la ejecución del gasto, la fase compromiso es realizada por el área de logística registrando en los sistemas informáticos que cuenta el estado que es el SIGA y SIAF, quedando comprometido los créditos presupuestales otorgados; luego se continua con la fase del devengado una vez se cuente con la conformidad del servicio o ingreso del bien al almacén según normativa, para ello se debe contar con el expediente completo el mismo que es revisado por el área de control previo que cuenta la escuela, en caso de existir alguna inconsistencia es devuelto el expediente para la subsanación correspondiente; luego se realiza la fase del girado a través de transferencia interbancaria como indica la norma, y de ser el caso previo a las retenciones de ley establecidas, realizando la transmisión en el sistema para su aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas y del Banco de la Nación. Para la evaluación de ejecución del presupuesto se mide el avance en la fase devengado.

Pregunta 7

¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

La ENSABAP tiene distribuido su presupuesto en fuentes de financiamiento que básicamente son dos: Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados, para el año 2019 se tuvo adicional la Fuente Donaciones. Cada una de estas fuentes tienen metas programadas para acciones administrativas, de educación, de actividades culturales, de investigación, entre otras; actividades que se desarrollan en la entidad y que cuentan con una asignación presupuestal, se puede observar tanto en el año 2019 y 2020 que el total del presupuesto asignado en la ENSABAP no fue ejecutado, llegando a un aproximado de ejecución del 88%, por lo que no todas las metas fueron ejecutadas, de ello el área de planificación debe contar con una evaluación cuyo resultado pueda detectar cuales fueron las metas no ejecutadas, esta evaluación de gestión sirve para poder adoptar medidas que ayuden a mejorar y superar situaciones en los siguientes periodos.

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

Opino que la gestión institucional de la ENSABAP viene siendo responsable y comprometida con las necesidades de la institución, sin embargo, ello debe estar acompañado de mecanismos como la evaluación de gestión mucho más presente, que permita dilucidar cuales son los problemas o situaciones que se tiene en el caso de la no ejecución del total del presupuesto, y las necesidades que aún se tiene en la entidad para el logro de los objetivos y metas trazadas en los documentos de gestión.

Pregunta 9

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

Mi opinión de la evaluación de gestión que se realiza en la escuela sobre las metas obtenidas, es positiva, ya que el área de planificación programa fechas para evaluar las actividades de cada área, pero puedo mejorar en el sentido de comunicación

sobre los resultados de esta evaluación, en uno de los medios como es el portal de transparencia de la entidad, asimismo debe darse conclusiones y recomendaciones que permita mejorar y superar cada año las situaciones que no permiten ejecutar el total del presupuesto, o que se programen actividades que resulten inviables por lo menos dentro de un periodo, debiéndose trabajar para que ello se pueda lograr según corresponda, asignándosele el presupuesto necesario; ello debe ser de conocimiento a las áreas usuarias también, dicha coordinación es importante ya que ayuda a mejorar los procesos y hacerlos mucho más fluidos, obteniendo resultados de una ejecución presupuestal eficiente y eficaz.

Anexo 9: Reducción de datos

9.1 Entrevista a personal directivo

Codificación:

Para un mejor análisis de las respuestas, se ha consignado colores a las respuestas similares de cada pregunta, a fin de poder agruparlos según corresponda.

Codificación	Respuesta Pregunta 01	Respuesta Pregunta 02	Respuesta Pregunta 03	Respuesta Pregunta 04	Respuesta Pregunta 05	Respuesta Pregunta 06	Respuesta Pregunta 07	Respuesta Pregunta 08	Respuesta Pregunta 09
Color	Amarillo	Anaranjado	Verde	Celeste	Fucsia	Violeta	Plomo	Rojo	Marrón

Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?	
Rpta.: Director de Planificación ED1	Rpta.: Director Administrativo ED2
Con relación al presupuesto de la ENSABAP siempre se ha considerado que el presupuesto es muy limitado, en conclusión, por ser una institución tan importante y relevante acaba de cumplir 103 años, debería tener un presupuesto mínimo de S/20,000,000.00 por lo general siempre tiene entre 10 a 11 millones, siempre con los recortes del pliego del MINEDU al cual se pertenece.	Si es suficiente o no, en líneas generales yo opino que la cantidad total del presupuesto asignado a la escuela es correcto, está bien, incluso hasta podríamos decir más que suficiente, el problema no viene por ahí en la cantidad, sino en la distribución del mismo.

Pregunta 2: ¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

Rpta.: Director de Planificación
ED1

Este tópico es muy importante, porque se ha venido dando relevancia estuvo un tiempo relegado en la institución del estado, y ahora ha tenido mayor relevancia en su efecto para el uso del presupuesto, valga señalar que esta planificación se hace previamente a la utilización de los recursos presupuestales que son fondos monetarios entonces esto debe incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales, siempre creemos que el gasto del presupuesto es de la institución, decimos hay que gastar el presupuesto, nos falta presupuesto, o nos queda presupuesto, pero en realidad en lo que tenemos que dar incidencia es de acuerdo a planificación que componentes del objetivo se ha cumplido, que objetivo no se ha cumplido, o cual del objetivo está por cumplirse en su grado de meta, y esto nos permite usar los presupuestos que se tienen, con una debida y mejor asignación, mi opinión es favorable a la planificación para el uso del presupuesto y por supuesto del cumplimiento de los objetivos y metas de toda institución, más en este caso de la ENSABAP.

Rpta.: Director Administrativo
ED2

Me parece que es insuficiente, yo la verdad no tengo claro cómo, no digamos por parte de los trabajadores técnicos de la escuela, sino por parte de las normas o como están establecidos, el tema de planificación, del presupuesto del estado.

Pregunta 3: ¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?

Rpta.: Director de Planificación ED1	Rpta.: Director Administrativo ED2
<p>Como habíamos señalado anteriormente, como consideramos que el presupuesto es limitado o reducido en este caso para la institución, para el logro de sus objetivos y metas se ve un poco limitado, se ve un poco difícil de cumplir porque si bien en nuestra planificación lo proyectamos para el cumplimiento de las metas, en la ejecución real como son pronósticos de un año a otro, siempre la fluctuación de precios la coyuntura, hace que cambien al mercado que nos enfrentamos, y esa es la variación de los montos que vamos a enfrentar, entonces cuando queremos cumplir una meta, que es la traducción del cumplimiento de un objetivo entonces nos vemos limitados al no poder cumplir el objetivo totalmente en su necesidad, por ejemplo en la ENSABAP el requerimiento de la parte educativa es el objetivo primordial la educación superior de alta calidad en el lado o movimiento artístico y entonces para el cumplimiento de esto se requiere que los docentes tengan una permanente capacitación técnica de alto nivel, y eso pues limita</p>	<p>Mira para el logro de las metas y objetivos me parece que está bien distribuido, el problema viene justamente por las metas y objetivos creo que no están bien establecidas.</p>

<p>porque en los presupuestos no están orientados de esa manera sino que en la planificación tienen otro norte y entonces siempre se va un poco trastocar o limitar para su uso, y eso se corrige siempre un poco más atrás con el planeamiento estratégico y un poco más atrás con el trabajo del pliego da énfasis a ese planeamiento estratégico de la institución que permitiría entonces que la asignación sea de mayor eficiencia, en el caso del cumplimiento de los objetivos y metas, para la institución ENSABAP.</p>	
---	--

<p>Pregunta 4: ¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?</p>	
<p>Rpta.: Director de Planificación ED1</p>	<p>Rpta.: Director Administrativo ED2</p>
<p>Con respecto a las modificaciones presupuestales siempre he sido de la opinión que son herramientas, es como un maletín de herramientas que tiene presupuesto para poder agilizar,</p>	<p>Hasta el momento todas las que he visto han sido digamos necesarias.</p>

para poder mover, para poder dinamizar; el presupuesto tiene un componente esto no es nuevo, siempre se trabajó de inicio, tiene un componente dinámico, esto nunca ha sido rígido, y las modificaciones presupuestales que es una herramienta más, como una fórmula, un equilibrio, permite que esos saldos presupuestales, esas limitaciones que a veces por rigidez del mercado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones, no permiten hacer uso de todos los recursos, me permite trasladar, y eso sí va en beneficio de la escuela; un tiempo se tuvo la idea y se hizo, muy pocos lo han visto, en el año 2002, 2004, se evitó hacer modificaciones presupuestales por ejemplo, por seis meses, pero ya no se soportó y se anuló creo a los dos meses, porque era bien complicado, entonces ahí demostramos que las modificaciones presupuestales, si son necesarias, puede ser discutible la cantidad, obviamente, pero eso está ligado a las condiciones y necesidades de cada año fiscal, porque es cambiante, una prueba es el tema que tenemos actualmente que es el COVID y los mercados que han cambiado y los precios, que afectan como el dólar por ejemplo, por eso yo considero que si es favorable las modificaciones

<p>presupuestales bien llevadas a cabo, cumpliendo el objetivo, y buscando una necesidad que pueda ser atendida.</p>	
--	--

<p>Pregunta 5: ¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?</p>	
<p>Rpta.: Director de Planificación ED1</p>	<p>Rpta.: Director Administrativo ED2</p>
<p>Con respecto a las metas trazadas en el POI, se presume que, al ser trazadas en el POI, las metas establecidas para el cumplimiento del objetivo del Plan Operativo, esos deben traducirse en gasto en la ejecución de presupuesto, para la adquisición de bienes y servicios, por ende, no deberían requerir de modificaciones necesariamente, siempre y cuando este enlazado, pero hay un componente que siempre falta ahí, y siempre lo hemos dicho, y siempre se ve discutible, inclusive es materia de investigación de otras personas, con respecto a los actores, los actores involucrados de todo nivel, desde la asistente hasta el especialista, el gestor, y obviamente el director o líder del equipo, que deben tener en claro que las acciones de adquisiciones de bienes y servicios de ejecución de presupuesto, da como traducción las metas trazadas y el</p>	<p>Como te digo son una necesidad las modificaciones que se hacen al presupuesto, las tenemos que hacer digamos llevados por la necesidad para cumplir justamente las metas del POI.</p>

cumplimiento del plan operativo, y por ende si hay una pequeña limitación o no se puede lograr, hacer uso de las modificaciones presupuestales para poder habilitar de los saldos obviamente que queden en ciertas metas, a esas metas que les falta cumplir o faltan completar, para poder hacer un mejor uso de los recursos, esa es la idea, en esa dinámica esta, pero en realidad para modificaciones presupuestales, en caso de nosotros que somos unidad ejecutora, se complica un poco que tenemos que pasar por el pliego, y ese pliego limita nuestro accionar; yo he tenido la oportunidad de hacer pliego y unidad ejecutora a la vez, y cuando uno es pliego y unidad ejecutora a la vez, si se comporta como ese elemento dinamizador de presupuesto y permite el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, y parece mentira pero no requiere de muchas modificaciones a ese nivel, parece que en ese elemento de ajuste como es más técnico es más dinámico, entonces eso es lo que en conclusión que es las modificaciones si inciden en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, siempre y cuando tenga ese criterio técnico de la búsqueda de traslado de los saldos presupuestales para el cumplimiento de las metas, analizando dentro del seguimiento y verificación del

<p>plan operativo que es permanente a lo largo de todo el año fiscal.</p>	
---	--

<p>Pregunta 6: ¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?</p>	
<p>Rpta.: Director de Planificación ED1</p>	<p>Rpta.: Director Administrativo ED2</p>
<p>Ahí yo lo dividiría en dos casos, en el primer caso siendo pliego y en el segundo caso siendo unidad ejecutora; quisiera referirme al termino del pliego, en el caso del pliego los problemas si bien son parecidos al de unidad ejecutora, hay podría señalar tres por ejemplo que siempre se repiten; por ejemplo, son que la alta dirección determine el uso del gasto sin considerar lo planificado, ni el cumplimiento de metas y objetivos, lo segundo sería que esa adquisición de bienes y servicios, cuando van al mercado al momento de planificación como es de un año anterior, siempre tienen un desfase, una diferenciación, un diferente mercado de oferta y eso es cambiante; y el tercero es que los operadores, los asistentes, los especialistas, los gestores, y el director o líder del equipo, deben conocer los instrumentos y manejarlos, y al no</p>	<p>Mira, no sé cómo explicarte sin que suena mal, yo creo mucho en la honestidad, de hecho, me considero una persona muy honesta, y creo que la corrupción es una de las lacras más terribles que tiene no solo la administración público sino el país en general, sin embargo justamente por esa lucha contra la corrupción por ese afán que tiene no solo la contraloría, sino todos los entes del estado, de cuidar que no se esté desviando dinero mal habido, se ponen trabas que llegan a complicar la gestión administrativa no, no sé si es la lucha contra la corrupción la que pone trabas pero talvez sea un mal enfoque en esa lucha, la corrupción es la que desencadena todo esto, si no fuera por la corrupción el estado no se vería obligado a poner tantas trabas para poder desarrollar la gestión.</p>

conocerlos limitan la velocidad y el uso; en el caso de la unidad ejecutora este estos problemas que aparecen en la ejecución presupuestal, primeramente parten porque si bien no se abre, no se conocen, no se usa la planificación en el cumplimiento de los objetivos que es la traducción del plan operativo que en realidad trabajamos para el cumplimiento del plan operativo aunque muchos piensan que trabajamos para el gasto del presupuesto, en realidad es eso, porque el cumplimiento del plan operativo nos permite cumplir un componente del plan estratégico que a su vez va ser un componente del cumplimiento del sector del PESEM, entonces es en cadena el sistema, entonces el problema va por ahí, ese desconocimiento, y de los actores involucrados, este es un tema equitativo siempre se dice y se hace a los actores que se involucren se toma entre 3 a 5 años más o menos que eso pase, es lento el proceso quizás con los nuevos líderes o gestores que aparezcan más adelante gestores públicos más dinámicos, van a permitir que esos problemas de ejecución no se generen, una vez que ya se conoce el entorno y se sabe que se está gastando por una meta cumplida entonces el de la elaboración ya lo más puntual, los términos de referencia, ahí

va ser con mucha más facilidad y no se tienen que estar corrigiendo, porque eso se determinaría directamente a la ley de contrataciones y adquisiciones, al área de logística, lo que hace a sus veces, y por lo tanto no tendríamos problemas en su ejecución, porque en términos financieros la ejecución financieramente se tiene dinero, no hay traba de los bancos ni del manejo interno que yo sepa, pero también se puede señalar problemas de ejecución a nivel un poco de la alta dirección y de gestión, el desconocimiento un poco de las mecánicas para el trabajo de la ejecución del gasto, como son las prohibiciones, las limitaciones, todo lo que está ligado a la ley de presupuesto de ese año y a la ley de gestión presupuestal, el desconocimiento y mal manejo de esas variables, impide que los instrumentos que tienen esas mismas variables, se puedan usar para acelerar el proceso del gasto, entonces hay otros problemas más colaterales que se presentan también en la ejecución del gasto, fuera de lo que afecta la ley de contrataciones, de los términos de referencia, fuera que afecta no es pliego sino unidad ejecutora, y es en el tema si usamos una fuente o usamos otra fuente, eso también limita a veces, porque es un tema de decisiones, yo podría concluir que los

<p>principales problemas serían que esos, los agentes involucrados, el uso de las fuentes, el desconocimiento de los procedimientos presupuestales, el concepto del gasto de presupuesto con problemas en ejecución con respecto al cumplimiento del plan operativo, y también de los lineamientos de la alta dirección que deben estar alineados con el cumplimiento del plan operativo institucional, sus objetivos y por ende la ejecución del gasto para darle énfasis a ese cumplimiento y no abocarse netamente a la contratación de personal que es lo que más vemos, con más presencia cada vez más.</p>	
--	--

<p>Pregunta 7: ¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?</p>	
<p>Rpta.: Director de Planificación ED1</p>	<p>Rpta.: Director Administrativo ED2</p>

Se ha avanzado, y como consecuencias principales citaría la identificación de esos periodos las necesidades institucionales, por ejemplo atender el rescate del local que se llama Canevaro, eso es muy importante, eso ha sido las consecuencias de las metas obtenidas porque se va identificando como un logro, también el rescate de la parte patrimonial, que en términos presupuestales en el cumplimiento de metas y objetivos del plan operativo es limitado porque el presupuesto lo limita a ese nivel, y de las actividades culturales, que también es limitado, en esos tres sería las consecuencias positivas de haber cumplido las metas, ahora en las consecuencias negativas, porque puede haber consecuencias negativas en las metas obtenidas puede ser que lo que hemos logrado por ejemplo un congreso, no haya sido de las metas que están en ese periodo o no ha traído las relaciones que podría haber dado entre instituciones, el cambio de gestión también afecto, entonces con eso el componente de dirección hereda lo de gestión en ese periodo en el cumplimiento de las metas para este periodo, si ha tenido un efecto un poco negativo y es normal porque una nueva gestión tiene que adaptarse y en ese periodo de adaptación la toma de decisiones va limitando y hace que los

Como meta pendiente de realizar: La principal ha sido el desarrollo del proyecto del muro de canevaro, que esa todavía estamos lidiando para sacarlo adelante, sobre los demás creo que es lo único que podría opinar al respecto.

<p>tiempos se van haciendo más largos en la toma de decisiones, que en la gestión anterior con las limitaciones que tenían obviamente ya tenían componentes de reconocimiento y figura de gestión cuando llegan al final de su gestión tener conocimiento de los elementos más dinamizadores que le permitan buscar un cumplimiento de metas más objetivos , más directos y que trasciendan, a veces no es necesario cumplir muchas metas, a veces con cumplir 3 o 4 metas concretas que permita a la institución en el siguiente bloque, en el siguiente ejercicio fiscal puedan ir cumplimiento lo demás, eso es lo que me parece que tengo de respuesta para esta pregunta.</p>	
--	--

<p>Pregunta 8: ¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?</p>	
<p>Rpta.: Director de Planificación ED1</p>	<p>Rpta.: Director Administrativo ED2</p>
<p>En la gestión institucional comparando una gestión con otras sin tomar a los cuerpos técnicos que han trabajado, yo considero que, si es positiva, la gestión institucional ejerce gran</p>	<p>A mi me parece positiva, me parece que la institución está tratando de hacer lo mejor para la escuela, las metas más haya si están bien planteadas o mal planteadas creo que hasta el</p>

influencia en el direccionamiento de las fuerzas, en el resaltamiento de los objetivos, que se traduce en las metas del Plan Operativo, en la ejecución de los presupuestos, en la adquisición de bienes y servicios, en rescatar el incentivo a través de administración de la cantidad de procesos que se deben de lograr y eso te permite el logro de las metas planteadas en la ENSABAP, que obviamente siempre al final de un año fiscal quedan pues alguna por atender, quisiéramos atender al 90%, en este año por ejemplo queremos que el cumplimiento del servicio del muro de canevares se de al 100%, por condiciones del mercado o por lo que fuera, se trabaja en economía un escenario que es totalmente positivo, que logremos la meta planteada y entonces es un buen cumplimiento y logro de la gestión institucional, pero si el mercado sigue cambiando, el dólar, las cotizaciones, el proveedor o quien fuera se adjudica y por diversas circunstancias varia, trabajaríamos en un escenario que sería atender una parte pago parcial y se atendería otro el próximo año, entonces se trabaja en escenarios, y eso entonces la gestión institucional si es de gran importancia para el logro de las metas que se plantean, entonces si es un gestión débil o

momento son positivas, estamos consiguiendo cosas que son útiles para la escuela.

fuera que no haya cumplido o fuera criticable en ese sentido, por lo menos a tenido el camino de inicio, y lo ha hecho para el planteamiento, las necesidades de la ENSABAP para el logro de sus metas son enormes, la institución con 103 años tiene una serie de necesidades muy sólidas, muy fuertes y eso está ligado a la cantidad presupuestal que no la tiene, tiene como 10 millones que son muy limitados, debe tener unos 20 millones que permita tener una mejor gestión institucional, tener saneado los términos de recursos humanos, sus documentos de gestión, toda esa motivación, y le permita de llano directamente abocar todas sus fuerzas para el logro de los objetivos de las metas planteadas, en la ENSABAP, y eso le permite como logro de la institución creciendo cada año, como otras instituciones lo hacen, que no tienen esos problemas y se dedican al cumplimiento de las metas establecidas, de mi parte yo diría que si la gestión a nivel institucional es muy importante, es favorable, es positiva, y todo es perfectible, y en este caso si es muy buena y puede ser mejorada en muchos elementos, como en dirección, en precisión, en apertura, en mayor apertura por supuesto, y siempre colectivizar esos tres elementos, que nos señala hace

<p>poco no más en el informe de ASEFAL acerca de que en la gestión pública, los actores involucrados en este elemento de la gestión institucional, porque la dirección no hace las metas, el equipo que está debajo, detrás de todo el proceso ellos deben estar conscientes de que su trabajo permite ese logro de las metas, eso sería todo.</p>	
--	--

<p>Pregunta 9: ¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>	
<p>Rpta.: Director de Planificación ED1</p>	<p>Rpta.: Director Administrativo ED2</p>
<p>Este es un gran tema, porque evaluación, seguimiento o monitoreo, es un instrumento que todavía no se ha acabado en la gestión pública de instrumentalizar, es técnicamente nuevo en nuestro caso, inclusive en países de América Latina, se viene trabajando en ese tema, se ha descubierto que hay dos elementos que siempre deben combinarse, el método del instrumento para hacer la evaluación o el seguimiento y la evaluación que es prácticamente lo mismo, esta contenido ahí, y los actores que están involucrados en la evaluación, porque la evaluación nos da la información quien hizo esa evaluación,</p>	<p>En líneas generales estoy de acuerdo sobre cualquier evaluación que se haga, creo que es positivo, creo que te centra, que te avisa si te vas desviando, cualquier que sea el mecanismo de evaluación yo estoy a favor.</p>

como usamos esa evaluación, como procesamos esa evaluación, a donde debemos regresar, al circuito del seguimiento y para hacer las correcciones pertinentes con los equipos, con las metas, con los planes operativos, entonces la evaluación si es importante, es muy relevante, se está trabajando en ese instrumento en otras investigaciones, en la gestión pública es un elemento muy vital está ligado a los actores involucrados del instrumento que se usa como evaluación y seguimiento, entonces obviamente para el cumplimiento de las metas obtenidas en la ENSABAP a nuestro nivel con las limitaciones que tenemos se ha hecho un primer avance, está en proceso, en proceso de mejora, hay un campo ahí por desarrollar y solo para redondear la idea final hay que esta evaluación de la gestión siempre tiene que hacerse la evaluación de la gestión, no hay que tener temor de la evaluación, solo lo que se evalúa se puede mejorar, así que bienvenida esa evaluación, en seguimiento con evaluación, o lo rescato de esa manera, y para poder cumplir las metas en la ENSABAP que como digo en esos tres años deben cumplir las metas se tienen más necesidades entonces debe abocarse a una mayor evaluación o quizás de manera más transversal por

capas, por niveles, pero no esa evaluación que es punitiva, sino que en la búsqueda de soluciones, y eso es bueno porque va permitir un mejor sinceramiento institucional y un mejor logro de objetivos y metas para el fortalecimiento de la institución que tiene más de 100 años como es la ENSABAP en la cual trabajo

.

9.2 Entrevista a personal especialista

Codificación:

Para un mejor análisis de las respuestas, se ha consignado colores a las respuestas similares de cada pregunta, a fin de poder agruparlos según corresponda.

Codificación	Respuesta Pregunta 01	Respuesta Pregunta 02	Respuesta Pregunta 03	Respuesta Pregunta 04	Respuesta Pregunta 05	Respuesta Pregunta 06	Respuesta Pregunta 07	Respuesta Pregunta 08	Respuesta Pregunta 09
Color	Amarillo	Anaranjado	Verde	Celeste	Fucsia	Violeta	Plomo	Rojo	Marrón

Pregunta 1: ¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?

Rpta.: Especialista Contable EE1

Si es que partimos bajo la premisa de la característica del presupuesto público pues encontraremos diversidad, varias características, dentro de lo primordial la característica de la Escuela de Bellas Artes, es claro y específico, en el sentido en cuanto a esta plasmado lo que es sus metas, sus programas.

Rpta.: Especialista Siaf – EE2

Considerando que el presupuesto en general es una proyección de los ingresos con los gastos en base a las metas y objetivos plantados en los documentos de gestión, en la ENSABAP se podría indicar que entre las características del presupuesto es planificado, adaptable, flexible y

Rpta.: Especialista Administrativo – EE3

El presupuesto en la ENSABAP se caracteriza como un presupuesto planificado, modificado de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el ejercicio fiscal, previo sustento y autorización correspondiente, periodo en el que se debe ejecutar de acuerdo a lo programado y las necesidades de las

	<p>periódico, considerando que todo ello son procedimientos además que permite la planificación, asignación, ejecución y evaluación del presupuesto.</p>	<p>áreas, siendo pasible de evaluación de acuerdo a la normativa y procedimientos establecidos.</p>
--	--	---

Pregunta 2: ¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?		
Rpta.: Especialista Contable EE1	Rpta.: Especialista Siaf – EE2	Rpta.: Especialista Administrativo – EE3
<p>Mi opinión sobre la planificación en la Escuela de Bellas Artes, es correcto la planificación, la estimación, porque en cuanto a la ejecución del presupuesto, pero un punto deficiente es en cuanto a la gestión, ante todo lo planificado llegue a concretarse o ejecutarse.</p>	<p>Opino que si existe una planificación para la elaboración del presupuesto institucional de la ENSABAP. Sin embargo, hay factores que influyen muchas veces de forma negativa en relación al presupuesto, ya que en su etapa de ejecución se observa que existe gastos necesarios que fueron</p>	<p>Mi opinión es que la planificación es un procedimiento principal para la elaboración del presupuesto institucional, que se va ver reflejado en los instrumentos de gestión como es el Plan Operativo Institucional, el Plan estratégico y otros, si se cuenta con una planificación optima se podrá tener un presupuesto que abarque</p>

proyectados en el cuadro de necesidades pero que no fueron aprobados en el presupuesto anual, y cuando se requiere ejecutar dicha actividad, al no estar aprobados se requiere evaluación al área de presupuesto para ver si se puede atender o no, y de ser así que otra actividad tal vez tendría que postergarse para poder habilitar al más urgente; estas situaciones generan demora en la ejecución del gasto que también puede influenciar de manera negativa cuando se evalúa la ejecución del presupuesto a nivel devengado.

las necesidades o por lo menos la mayoría de necesidades planteadas por cada área que conforma la entidad. En la ENSABAP se realiza el proceso de planificación a través de la Dirección de Planificación, quien para la elaboración del presupuesto institucional, solicita a cada área, un año antes el cuadro de necesidades para que con el apoyo del área de logística se puedan cuantificar las necesidades establecidas, sin embargo se observa que en ocasiones que no se asigna los recursos de acuerdo a lo proyectado o solicitado, sino solo lo básico, lo que influye en la ejecución de nuestras actividades, con la demora de ello, ya que se tiene que realizar la solicitud para evaluación de asignación de recursos de otras metas, y poder desarrollar las actividades proyectadas.

<p>Pregunta 3: ¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?</p>		
<p>Rpta.: Especialista Contable EE1</p> <p>Esta pregunta tiene algo de relación con la pregunta anterior, el presupuesto asignado a la Escuela de Bellas Artes es suficiente, pero aquí el tema es la gestión, si es que el presupuesto se ejecuta correctamente y dentro de los parámetros establecidos no, repito en este caso sería en cuanto a la gestión administrativa, de cómo se ejecuta el presupuesto, si el presupuesto se ejecuta correctamente, para la siguiente estimación el presupuesto para la Escuela de Bellas Artes se puede incrementar o no, todo depende de cómo se ejecuta o se gestiona.</p>	<p>Rpta.: Especialista Siaf – EE2</p> <p>En mi opinión muchas veces no es suficiente, a pesar que no se ejecuta al cien por ciento al finalizar cada ejercicio fiscal, sin embargo eso se debe a otros factores que influyen como puede ser el tiempo que demora en realizar los procesos de contratación, capacitación de personal, coordinación de procesos, entre otros, y sobre si es suficiente o no el presupuesto, indico que muchas veces no ya que hay necesidades de mayor envergadura que son visibles y que a la fecha aún no se logran realizar, como es el mantenimiento y/o restauración de los locales de la escuela, mejoramiento y equipamiento con maquinaria para</p>	<p>Rpta.: Especialista Administrativo – EE3</p> <p>Creo que no es suficiente para muchos aspectos de la ENSABAP, como por ejemplo para el mejoramiento de la infraestructura de la entidad, que es una necesidad urgente que se requiere ser atendido en la ENSABAP, ya que sus instalaciones son de material antiguo y algunos han sido declarados inhabitables siendo peligroso su uso; esto contribuiría al logro de los objetivos trazados en el plan estratégico de la entidad; como ello otros que pueden contribuir a la mejora con la educación de los alumnos, siendo una entidad educativa de nivel superior, entre sus principales objetivos esta directo con la parte académica.</p>

	<p>los talleres de arte, entre otros, que suele ser algunos necesidades visibles para mejorar la condición y calidad de los alumnos en la ENSABAP.</p>	
--	--	--

Pregunta 4: ¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?		
Rpta.: Especialista Contable EE1	Rpta.: Especialista Siaf – EE2	Rpta.: Especialista Administrativo – EE3
<p>El proceso de las modificaciones presupuestales de la Escuela de Bellas Artes, siempre sucede las veces que he tenido conocimiento que el Director de Presupuesto, espera que haya dos, tres o varias modificaciones presupuestales para que sea solicitado al pliego, en este caso al pliego MINEDU que es el sector educación, sin medir que esa necesidad urge para las áreas para su correcto funcionamiento en este caso para los alumnos, para las aulas,</p>	<p>Las modificaciones presupuestales en la escuela, se realizan de acuerdo a cada requerimiento y lo elevan a través de la Dirección General con el informe sustentatorio correspondiente ante el Pliego Educación, para su evaluación y aprobación del mismo, esta facultad de realizar modificaciones presupuestales entre clasificadores presupuestales permitidos, si bien es</p>	<p>En la ENSABAP el proceso de las modificaciones presupuestales se da de acuerdo a los requerimientos realizados por cada área, cuando no cuentan con asignación presupuestal para el desarrollo de alguna actividad que puede haber estado programado pero no tiene presupuesto o una nueva que surge durante el ejercicio fiscal; una vez recibido el requerimiento debidamente sustentando el área de Planificación elabora un informe</p>

<p>sin medir eso, ahí sería un factor determinante de que siempre se espera a que se junte varias notas modificatorias.</p>	<p>cierto su uso favorece para la ejecución de una actividad que no cuenta con presupuesto, sin embargo se debe considerar no contar con tantas que pueden influenciar de forma negativa en el proceso de ejecución de gasto, como demora en la asignación de recursos y por ello la demora para que se pueda realizar la contratación correspondiente dentro del plazo que se requiere la necesidad, siendo de gran importancia una buena planificación, y que las modificaciones presupuestales sean estrictamente para casos que se desarrollen con poca frecuencia, previo al cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el Plan Operativo Institucional.</p>	<p>técnico y se envía al Pliego del Ministerio de Educación, a través de la Dirección General para su evaluación y aprobación, en caso de tener alguna observación se traslada al área usuaria para superar lo observado y volver a tramitar, este proceso puede significar la demora para la ejecución de alguna actividad dentro del plazo que se necesita; cuando es aprobada la modificatoria, el área de presupuesto de la escuela realiza las acciones correspondientes para la asignación respectiva y coordina con el área usuaria para que inicie su proceso para la adquisición del servicio o compra.</p>
---	--	--

Pregunta 5: ¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?		
Rpta.: Especialista Contable EE1	Rpta.: Especialista Siaf – EE2	Rpta.: Especialista Administrativo – EE3
<p>Por supuesto que si, como repito porque hay veces hay gastos no programados que urgen para La necesidad, mientras no se aprueben esas notas modificatorias por el pliego Ministerio de Educación, cubrir la necesidad esta varada, en este caso nuestra razón de ser son los alumnos, teniendo un impacto negativo para mi percepción porque la necesidad como repito esta varada, y mientras no se satisfaga la necesidad, vamos a seguir entando en stand bye.</p>	<p>Si considero que tienen un impacto en la ejecución de gasto, ya que el hecho de realizar una modificación permite la ejecución del gasto del presupuesto, esto puede ser un impacto positivo si todo el proceso se realiza dentro de los plazos establecidos en las diferentes normas ya se de presupuesto, contrataciones y de pago, ya que si no se realizan dentro del plazo prudente que permita la actuación del proceso de contratación, se corre el riesgo de que no se ejecute el gasto, teniendo una deficiencia en su ejecución.</p>	<p>Considero que si tiene impacto que puede ser positivo porque permite ejecutar el presupuesto, y en algunas ocasiones el impacto es negativo si se hace uso de este mecanismo de una manera constante, ya que el tiempo que demanda el proceso para las modificaciones presupuestales puede influir en la demora de otros procesos como es la de contrataciones, que tiene sus procedimientos y normas, resultando muchas veces que no se logre ejecutar quedando saldo en el presupuesto al finalizar el año. Opino además que el uso constante del mecanismo de modificación presupuestal se puede prestar a una interpretación de una planificación poco eficiente, ya que el</p>

		presupuesto se asigna en teoría de acuerdo al cuadro de necesidades proyectados en un ejercicio anterior a la ejecución.
--	--	--

Pregunta 6: ¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?		
Rpta.: Especialista Contable EE1	Rpta.: Especialista Siaf – EE2	Rpta.: Especialista Administrativo – EE3
Las fases presupuestales se giran de acuerdo a lo establecido tanto en el presupuesto público, ahora si es que esas fases tienen algún inconveniente en cuanto a ver, a veces tanto en la fase devengado como en la fase girado puede surgir una deficiencia como una anulación, una rebaja, eso sería ya un trámite interno, un trámite administrativo interno, pero en cuanto a la ejecución de esa fase presupuestario si se llega a ejecutar,	En la ENSABAP en su fase compromiso el área de logística es el que realiza el registro en primer lugar en el sistema SIGA y luego en el SIAF, que son sistemas del estado para el proceso de todas las operaciones financieras del sector público, una vez que hayan registrado el compromiso este queda habilitado de acuerdo a las partidas presupuestales para su ejecución en las siguientes fases que son el	Se ejecuta de acuerdo a las normas establecidos para cada una de estas fases de la ejecución del gasto, la fase compromiso es realizada por el área de logística registrando en los sistemas informáticos que cuenta el estado que es el SIGA y SIAF, quedando comprometido los créditos presupuestales otorgados; luego se continúa con la fase del devengado una vez se cuente con la conformidad del servicio o ingreso del bien al almacén según normativa, para ello se

devengado, girado y pagado; en el devengado se registra el comprobante de pago previa conformidad del servicio o entrega del bien según corresponda, con la documentación sustentatoria del expediente, una vez aprobada y contabilizada se procede a realizar el giro y de ello el pago que es comunicación automática que viene en el sistema una vez aprobada la transferencia. Como resumen la ejecución del gasto se realiza de forma coordinada, habiendo situaciones que pueden influenciar en la demora del proceso como es la entrega tardía de los expedientes, entrega de comprobantes de pagos con fechas de meses que han sido cerrados contablemente, o con falta de alguna documentación fuente para

debe contar con el expediente completo el mismo que es revisado por el área de control previo que cuenta la escuela, en caso de existir alguna inconsistencia es devuelto el expediente para la subsanación correspondiente; luego se realiza la fase del girado a través de transferencia interbancaria como indica la norma, y de ser el caso previo a las retenciones de ley establecidas, realizando la transmisión en el sistema para su aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas y del Banco de la Nación. Para la evaluación de ejecución del presupuesto se mide el avance en la fase devengado.

	<p>el proceso, el resultado de estos inconvenientes se puede ver reflejado en el porcentaje de ejecución del presupuesto de los reportes del Ministerio de Economía y Finanzas.</p>	
--	---	--

<p>Pregunta 7: ¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?</p>		
<p>Rpta.: Especialista Contable EE1</p> <p>Los resultados, haber, pienso que, si se llegan a concretar no completamente, no al cien por ciento como uno lo desea, pero si se llegan a concretar, a los alumnos no en su totalidad repito, pero si se les satisface sus necesidades, a las áreas administrativas lo mismo, esperemos que cada año o que cada gestión las cosas vayan mejorando, pero si se llega.</p>	<p>Rpta.: Especialista Siaf – EE2</p> <p>En cuanto a los resultados en metas obtenidas de acuerdo a los reportes del SIAF son, para el ejercicio 2019 en la fuente de Recursos Ordinarios meta 1: 39.25%, meta 2: 29.15%, meta 3: 4.31%, meta 4: 1.59%, meta 5: 5.78%, meta 6: 8.91, haciendo un total de 88.99% sobre el presupuesto institucional modificado asignado a la ENSABAP. Para la fuente de</p>	<p>Rpta.: Especialista Administrativo – EE3</p> <p>La ENSABAP tiene distribuido su presupuesto en fuentes de financiamiento que básicamente son dos: Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados, para el año 2019 se tuvo adicional la Fuente Donaciones. Cada una de estas fuentes tienen metas programadas para acciones administrativas, de educación, de actividades culturales, de investigación,</p>

Recursos Directamente Recaudados se tuvo en la meta 1: 9.73%, meta 2: 28.57%, meta 3: 45.14%, meta 4: 0.07%. y la Fuente Donaciones con el 100% de su ejecución en la meta 3.

Para el año 2020, se refleja el resultado en metas en la fuente de financiamiento recursos ordinarios, meta 1: 10.84%, meta 2: 27.97%, meta 3: 27.24%, meta 4: 2.57%, meta 5: 1.59%, meta 6: 7.20%, meta 7: 11.26%, haciendo un total de 88.67%, en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados, meta 2: 2.89%, meta 3: 16.22%, meta 4: 24.22%, con un total de 43.33%.

Lo que se puede observar es que tanto en el año 2019 y 2020 no se ejecutó el cien por ciento del total del

entre otras; actividades que se desarrollan en la entidad y que cuentan con una asignación presupuestal, se puede observar tanto en el año 2019 y 2020 que el total del presupuesto asignado en la ENSABAP no fue ejecutado, llegando a un aproximado de ejecución del 88%, por lo que no todas las metas fueron ejecutadas, de ello el área de planificación debe contar con una evaluación cuyo resultado pueda detectar cuales fueron las metas no ejecutadas, esta evaluación de gestión sirve para poder adoptar medidas que ayuden a mejorar y superar situaciones en los siguientes periodos.

	<p>presupuesto asignado a la escuela, estando entre un promedio del 88%, esto puede ser por diversos factores, como el tiempo en los procesos de contratación, coordinación de los expedientes de pagos, asignación presupuestal, entre otros.</p>	
--	--	--

<p>Pregunta 8: ¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?</p>		
<p>Rpta.: Especialista Contable EE1</p>	<p>Rpta.: Especialista Siaf – EE2</p>	<p>Rpta.: Especialista Administrativo – EE3</p>
<p>Sobre la gestión institucional para el logro de las metas, en este punto tanto la gestión administrativa como la gestión presupuestaria pienso que si están trabajando de la mano, pero como me hiciste la pregunta 4 el tema de las modificaciones presupuestarias, es como que no quisiéramos que todo vaya al cien por ciento, pero hay ciertas cosas que ya</p>	<p>En mi opinión se realiza una buena gestión institucional, sin embargo de todas formas hay ciertos procedimientos que pueden ser mejorados a fin de optimizar las actividades para el logro de las metas en la ENSABAP, como coordinar con los responsables de cada área para la elaboración de lineamientos de</p>	<p>Opino que la gestión institucional de la ENSABAP viene siendo responsable y comprometida con las necesidades de la institución, sin embargo, ello debe estar acompañado de mecanismos como la evaluación de gestión mucho más presente, que permita dilucidar cuales son los problemas o situaciones que se tiene en el caso de la no ejecución del total del</p>

<p>escapan de la mano, que vendrían a ser un tema mucho más profundo en cuanto a que cada oficina satisfaga todas sus necesidades que se requieren, en este caso este es la oficina de presupuesto, en cuanto a la agilidad de los expedientes, a la agilidad de los procesos.</p>	<p>presupuesto, contrataciones y pago, que apoyen en la planificación de las actividades de cada área que se plasman en el plan operativo institucional y con ello la ejecución del mismo según los canales y procedimientos de atención, con mayor fluidez, capacitando constantemente al personal a cargo de estos procesos a fin de que puedan contribuir a través de sus conocimiento en mejoras para la gestión.</p>	<p>presupuesto, y las necesidades que aún se tiene en la entidad para el logro de los objetivos y metas trazadas en los documentos de gestión.</p>
--	---	--

<p>Pregunta 9: ¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>		
<p>Rpta.: Especialista Contable EE1 Mi opinión acerca de ese punto siempre va ser favorable, porque siento que cada oficina o cada dirección siempre quiere</p>	<p>Rpta.: Especialista Siaf – EE2 La evaluación de gestión es un mecanismo importante en el sector público a través del cual se pueden</p>	<p>Rpta.: Especialista Administrativo – EE3 Mi opinión de la evaluación de gestión que se realiza en la escuela sobre las metas obtenidas, es positiva, ya que el área de</p>

hacer las cosas bien, quieren trabajar correctamente, pero siempre en el camino hay ciertos puntos, inconvenientes que nos impide seguir esa línea, pero a mi punto de vista si es favorable; adicional a ello la Escuela de Bellas Arte en cuanto a su gestión administrativa y presupuestaria se espera un poco más de lo debido para que nuestra razón de ser en este caso los alumnos, cumplan con sus necesidades y se vea plasmado en sus sistema educativa, esto como punto de vista adicional.

medir o hacer seguimiento sobre el desarrollo y resultados de una gestión, considerando que toda entidad pública está orientada a administrar sus recursos económicos y financieros de forma eficiente y eficaz; en la escuela a través del área de planificación realizan mensualmente seguimiento sobre las actividades programadas en cada área, en la que se indica si se cumplió, o cuales han sido las dificultades que se han tenido a fin de superarlas; asimismo se cuenta con una oficina de control institucional cuyo jefe es designado por la Contraloría General de la República, por lo que realizan sus actividades programadas de seguimiento y control sobre las actividades

planificación programa fechas para evaluar las actividades de cada área, pero puede mejorar en el sentido de comunicación sobre los resultados de esta evaluación, en uno de los medios como es el portal de transparencia de la entidad, asimismo debe darse conclusiones y recomendaciones que permita mejorar y superar cada año las situaciones que no permiten ejecutar el total del presupuesto, o que se programen actividades que resulten inviables por lo menos dentro de un periodo, debiéndose trabajar para que ello se pueda lograr según corresponda, asignándosele el presupuesto necesario; ello debe ser de conocimiento a las áreas usuarias también, dicha coordinación es importante ya que ayuda a mejorar los procesos y hacerlos mucho más fluidos, obteniendo resultados de una ejecución presupuestal eficiente y eficaz.

administrativas y financieras de la entidad.

Opino además que pueda necesitar mejorarse en cuanto a las acciones que se toman una vez detectada alguna carencia o deficiencia en la evaluación, y que ello pueda ser superada en el menor tiempo a fin de evitar se repita en los siguientes periodos, como es el tema de la asignación de presupuesto a las áreas de acuerdo a lo que programan en su cuadro de necesidades, ya que anualmente en su mayoría no asignan lo que se programa como es el caso del área de Finanzas en donde laboro, que un año antes se realiza el cuadro de necesidades programando y enviando para su proyección general, sin embargo cuando aprueban el presupuesto

	<p>anual, no se tiene aprobado dicha proyección, lo que significa en el caso propio del área tener que estar solicitando disponibilidad de presupuesto para poder ejecutar las actividades proyectadas, esto ocasiona demora o retraso en lo programado.</p>	
--	--	--

A continuación, se agrupan los resultados obtenidos de acuerdo a los colores asignados en las respuestas de los entrevistados que tengan coincidencia.

Pregunta 1: (Personal directivo) ¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP? (Personal especialista) ¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?	
Categoría: Presupuesto Público	
Entrevistado	Respuesta color amarillo
ED1	Con relación al presupuesto de la ENSABAP siempre se ha considerado que el presupuesto es muy limitado. El presupuesto tiene un componente esto no es nuevo, siempre se trabajó de inicio, tiene un componente dinámico, esto nunca ha sido rígido.
ED2	Yo opino que la cantidad total del presupuesto asignado a la escuela es correcto.
EE1	Es claro y específico, en el sentido en cuanto a esta plasmado lo que es sus metas, sus programas.
EE2	Es planificado, adaptable, flexible y periódico, considerando que todo ello son procedimientos además que permite la planificación, asignación, ejecución y evaluación del presupuesto.
EE3	Se caracteriza como un presupuesto planificado, modificado de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el ejercicio fiscal, previo sustento y autorización correspondiente.

Pregunta 2: (Personal directivo y especialista) ¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?	
Categoría: Presupuesto Público	
Entrevistado	Respuesta color anaranjado
ED1	<p>Este tópico es muy importante, porque se ha venido dando relevancia estuvo un tiempo relegado en la institución del estado.</p> <p>Esta planificación se hace previamente a la utilización de los recursos presupuestales que son fondos monetarios entonces esto debe incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Es favorable a la planificación para el uso del presupuesto y por supuesto del cumplimiento de los objetivos y metas de toda institución, más en este caso de la ENSABAP.</p> <p>En nuestra planificación lo proyectamos para el cumplimiento de las metas.</p> <p>La parte educativa es el objetivo primordial la educación superior de alta calidad en el lado o movimiento artístico y entonces para el cumplimiento de esto se requiere que los docentes tengan una permanente capacitación técnica de alto nivel, y eso pues limita porque en los presupuestos no están orientados de esa manera sino que en la planificación tienen otro norte y entonces siempre se va un poco trastocar o limitar para su uso.</p>
ED2	<p>No tengo claro cómo, no digamos por parte de los trabajadores técnicos de la escuela, sino por parte de las normas o como están establecidos, el tema de planificación, del presupuesto del estado.</p> <p>El problema viene justamente por las metas y objetivos creo que no están bien establecidas.</p>

EE1	<p>El presupuesto en general es una proyección de los ingresos con los gastos en base a las metas y objetivos plantados en los documentos de gestión. Mi opinión sobre la planificación en la Escuela de Bellas Artes, es correcto la planificación, la estimación, porque en cuanto a la ejecución del presupuesto.</p>
EE2	<p>Si existe una planificación para la elaboración del presupuesto institucional de la ENSABAP. Sin embargo, hay factores que influyen muchas veces de forma negativa en relación al presupuesto.</p> <p>Coordinar con los responsables de cada área para la elaboración de lineamientos de presupuesto, contrataciones y pago, que apoyen en la planificación de las actividades de cada área que se plasman en el plan operativo institucional y con ello la ejecución del mismo según los canales y procedimientos de atención.</p>
EE3	<p>La planificación es un procedimiento principal para la elaboración del presupuesto institucional, que se va ver reflejado en los instrumentos de gestión como es el Plan Operativo Institucional, el Plan estratégico y otros.</p> <p>En la ENSABAP se realiza el proceso de planificación a través de la Dirección de Planificación, quien para la elaboración del presupuesto institucional, solicita a cada área, un año antes el cuadro de necesidades para que con el apoyo del área de logística se puedan cuantificar las necesidades establecidas, sin embargo se observa que en ocasiones que no se asigna los recursos de acuerdo a lo proyectado o solicitado, sino solo lo básico, lo que influye en la ejecución de nuestras actividades, con la demora de ello, ya que se tiene que realizar la solicitud para evaluación de asignación de recursos de otras metas, y poder desarrollar las actividades proyectadas.</p> <p>Opino además que el uso constante del mecanismo de modificación presupuestal se puede prestar a una interpretación de una planificación poco eficiente, ya que el presupuesto se asigna en teoría de acuerdo al cuadro de necesidades proyectados en un ejercicio anterior a la ejecución.</p> <p>Programan actividades que resulten inviables por lo menos dentro de un periodo, debiéndose trabajar para que ello se pueda lograr según corresponda, asignándosele el presupuesto necesario.</p>

Pregunta 3:

(Personal directivo) ¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?

(Personal especialista) ¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?

Categoría: Presupuesto Público

Entrevistado	Respuesta color verde
ED1	<p>Debería tener un presupuesto mínimo de S/20,000,000.00 por lo general siempre tiene entre 10 a 11 millones, siempre con los recortes del pliego del MINEDU al cual se pertenece.</p> <p>Como consideramos que el presupuesto es limitado o reducido en este caso para la institución, para el logro de sus objetivos y metas se ve un poco limitado, se ve un poco difícil de cumplir con el planeamiento estratégico y un poco más atrás con el trabajo del pliego da énfasis a ese planeamiento estratégico de la institución que permitiría entonces que la asignación sea de mayor eficiencia, en el caso del cumplimiento de los objetivos y metas, para la institución ENSABAP.</p> <p>La cantidad presupuestal que no la tiene, tiene como 10 millones que son muy limitados, debe tener unos 20 millones que permita tener una mejor gestión institucional.</p>
ED2	<p>Podríamos decir más que suficiente, el problema no viene por ahí en la cantidad, sino en la distribución del mismo.</p> <p>Mira para el logro de las metas y objetivos me parece que está bien distribuido.</p>
EE1	<p>El presupuesto asignado a la Escuela de Bellas Artes es suficiente, pero aquí el tema es la gestión.</p>

EE2	<p>En mi opinión muchas veces no es suficiente, a pesar que no se ejecuta al cien por ciento al finalizar cada ejercicio fiscal; sin embargo, eso se debe a otros factores que influyen como puede ser el tiempo que demora en realizar los procesos de contratación, capacitación de personal, coordinación de procesos, entre otros muchas veces no ya que hay necesidades de mayor envergadura que son visibles y que a la fecha aún no se logran realizar, como es el mantenimiento y/o restauración de los locales de la escuela, mejoramiento y equipamiento con maquinaria para los talleres de arte, entre otros, que suele ser algunas necesidades visibles para mejorar la condición y calidad de los alumnos en la ENSABAP.</p> <p>La asignación de presupuesto a las áreas de acuerdo a lo que programan en su cuadro de necesidades, ya que anualmente en su mayoría no asignan lo que se programa.</p>
EE3	<p>Si se cuenta con una planificación optima se podrá tener un presupuesto que abarque las necesidades o por lo menos la mayoría de necesidades planteadas por cada área que conforma le entidad. En la ENSABAP.</p> <p>No es suficiente para muchos aspectos de la ENSABAP, como por ejemplo para el mejoramiento de la infraestructura de la entidad, que es una necesidad urgente que se requiere ser atendido en la ENSABAP, ya que sus instalaciones son de material antiguo y algunos han sido declarados inhabitables siendo peligroso su uso.</p>

Pregunta 4:

(Personal directivo) ¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?

(Personal especialista) ¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?

Categoría: Ejecución del Gasto Público	
Entrevistado	Respuesta color celeste
ED1	<p>Con respecto a las modificaciones presupuestales siempre he sido de la opinión que son herramientas, es como un maletín de herramientas que tiene presupuesto para poder agilizar, para poder mover, para poder dinamizar las modificaciones presupuestales que es una herramienta más, como una formula, un equilibrio, permite que esos saldos presupuestales, esas limitaciones que a veces por rigidez del mercado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones, no permiten hacer uso de todos los recursos, me permite trasladar, y eso si va en beneficio de la escuela.</p> <p>En el año 2002, 2004, se evitó hacer modificaciones presupuestales por ejemplo, por seis meses, pero ya no se soportó y se anuló creo a los dos meses, porque era bien complicado, ahí demostramos que las modificaciones presupuestales, si son necesarias, puede ser discutible la cantidad, obviamente, pero eso está ligado a las condiciones y necesidades de cada año fiscal, por eso yo considero que si es favorable las modificaciones presupuestales bien llevadas a cabo, cumpliendo el objetivo, y buscando una necesidad que pueda ser atendida</p>
ED2	Hasta el momento todas las que he visto han sido digamos necesarias
EE1	El proceso de las modificaciones presupuestales de la Escuela de Bellas Artes, siempre sucede las veces que he tenido conocimiento que el Director de Presupuesto, espera que haya dos, tres o varias modificaciones presupuestales para que sea solicitado al pliego, en este caso al pliego MINEDU que es el sector educación, sin medir que esa necesidad urge para las áreas para su correcto funcionamiento en este caso para los alumnos, para las aulas, sin medir eso, ahí sería un factor determinante de que siempre se espera a que se junte varias notas modificatorias.

EE2	Se realizan de acuerdo a cada requerimiento y lo elevan a través de la Dirección General con el informe sustentatorio correspondiente ante el Pliego Educación, para su evaluación y aprobación del mismo
EE3	En la ENSABAP el proceso de las modificaciones presupuestales se da de acuerdo a los requerimientos realizados por cada área, cuando no cuentan con asignación presupuestal para el desarrollo de alguna actividad que puede haber estado programado pero no tiene presupuesto o una nueva que surge durante el ejercicio fiscal; una vez recibido el requerimiento debidamente sustentando el área de Planificación elabora un informe técnico y se envía al Pliego del Ministerio de Educación, a través de la Dirección General para su evaluación y aprobación.

Pregunta 5:	
(Personal directivo) ¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?	
(Personal especialista) ¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?	
Categoría: Ejecución del Gasto Público	
Entrevistado	Respuesta color fucsia
ED1	Con respecto a las metas trazadas en el POI, se presume que, al ser trazadas en el POI, las metas establecidas para el cumplimiento del objetivo del Plan Operativo, esos deben traducirse en gasto en la ejecución de

	<p>presupuesto, para la adquisición de bienes y servicios, por ende, no deberían requerir de modificaciones necesariamente, siempre y cuando este enlazado</p> <p>Con respecto a los actores, los actores involucrados de todo nivel, desde la asistente hasta el especialista, el gestor, y obviamente el director o líder del equipo, que deben tener en claro que las acciones de adquisiciones de bienes y servicios de ejecución de presupuesto, da como traducción las metas trazadas y el cumplimiento del plan operativo, y por ende si hay una pequeña limitación o no se puede lograr, hacer uso de las modificaciones presupuestales para poder habilitar de los saldos obviamente que queden en ciertas metas, a esas metas que les falta cumplir o faltan completar, para poder hacer un mejor uso de los recursos.</p> <p>En realidad, para modificaciones presupuestales, en caso de nosotros que somos unidad ejecutora, se complica un poco que tenemos que pasar por el pliego, y ese pliego limita nuestro accionar.</p> <p>Cuando uno es pliego y unidad ejecutora a la vez, si se comporta como ese elemento dinamizador de presupuesto y permite el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, y parece mentira, pero no requiere de muchas modificaciones a ese nivel.</p> <p>En conclusión que es las modificaciones si inciden en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, siempre y cuando tenga ese criterio técnico de la búsqueda de traslado de los saldos presupuestales para el cumplimiento de las metas.</p>
ED2	<p>Son una necesidad las modificaciones que se hacen al presupuesto, las tenemos que hacer digamos llevados por la necesidad para cumplir justamente las metas del POI</p>
EE1	<p>Por supuesto que si, como repito porque hay veces hay gastos no programados que urgen para La necesidad, mientras no se aprueben esas notas modificatorias por el pliego Ministerio de Educación, cubrir la necesidad esta varada.</p>

EE2	<p>Estas situaciones generan demora en la ejecución del gasto que también puede influenciar de manera negativa cuando se evalúa la ejecución del presupuesto a nivel devengado.</p> <p>Esta facultad de realizar modificaciones presupuestales entre clasificadores presupuestales permitidos, si bien es cierto su uso favorece para la ejecución de una actividad que no cuenta con presupuesto, sin embargo se debe considerar no contar con tantas que pueden influenciar de forma negativa en el proceso de ejecución de gasto, como demora en la asignación de recursos y por ello la demora para que se pueda realizar la contratación correspondiente dentro del plazo que se requiere la necesidad, siendo de gran importancia una buena planificación, y que las modificaciones presupuestales sean estrictamente para casos que se desarrollen con poca frecuencia, previo al cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el Plan Operativo Institucional puede ser un impacto positivo si todo el proceso se realiza dentro de los plazos establecidos en las diferentes normas ya sea de presupuesto, contrataciones y de pago, ya que, si no se realizan dentro del plazo prudente que permita la actuación del proceso de contratación, se corre el riesgo de que no se ejecute el gasto, teniendo una deficiencia en su ejecución.</p>
EE3	<p>Este proceso puede significar la demora para la ejecución de alguna actividad dentro del plazo que se necesita. Considero que si tiene impacto que puede ser positivo porque permite ejecutar el presupuesto, y en algunas ocasiones el impacto es negativo si se hace uso de este mecanismo de una manera constante, ya que el tiempo que demanda el proceso para las modificaciones presupuestales puede influir en la demora de otros procesos como es la de contrataciones, que tiene sus procedimientos y normas.</p>

Pregunta 6:

(Personal directivo) ¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?

(Personal especialista) ¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?

Categoría: Ejecución del Gasto Público

Entrevistado	Respuesta color violeta
ED1	<p>Siempre creemos que el gasto del presupuesto es de la institución, decimos hay que gastar el presupuesto, nos falta presupuesto, o nos queda presupuesto, pero en realidad en lo que tenemos que dar incidencia es de acuerdo a planificación que componentes del objetivo se ha cumplido, que objetivo no se ha cumplido, o cual del objetivo está por cumplirse en su grado de meta, y esto nos permite usar los presupuestos que se tienen, con una debida y mejor asignación.</p> <p>En la ejecución real como son pronósticos de un año a otro, siempre la fluctuación de precios la coyuntura, hace que cambien al mercado que nos enfrentamos, y esa es la variación de los montos que vamos a enfrentar, entonces cuando queremos cumplir una meta, que es la traducción del cumplimiento de un objetivo entonces nos vemos limitados al no poder cumplir el objetivo totalmente en su necesidad.</p> <p>Lo dividiría en dos casos, en el primer caso siendo pliego y en el segundo caso siendo unidad ejecutora.</p> <p>En el caso del pliego los problemas si bien son parecidos al de unidad ejecutora, hay podría señalar tres por ejemplo que siempre se repiten; por ejemplo, son que la alta dirección determine el uso del gasto sin considerar lo planificado, ni el cumplimiento de metas y objetivos, lo segundo seria que esa adquisición de bienes y servicios, cuando van al mercado al momento de planificación como es de un año anterior, siempre tienen un desfase, una diferenciación, un diferente mercado de oferta y eso es cambiante; y el tercero es que los</p>

operadores, los asistentes, los especialistas, los gestores, y el director o líder del equipo, deben conocer los instrumentos y manejarlos, y al no conocerlos limitan la velocidad y el uso

Ese desconocimiento, y de los actores involucrados, este es un tema equitativo siempre se dice y se hace a los actores que se involucren se toma entre 3 a 5 años más o menos que eso pase, es lento el proceso quizás con los nuevos líderes o gestores que aparezcan más adelante gestores públicos más dinámicos, van a permitir que esos problemas de ejecución no se generen.

Se puede señalar problemas de ejecución a nivel un poco de la alta dirección y de gestión, el desconocimiento un poco de las mecánicas para el trabajo de la ejecución del gasto, como son las prohibiciones, las limitaciones, todo lo que está ligado a la ley de presupuesto de ese año y a la ley de gestión presupuestal, el desconocimiento y mal manejo de esas variables, impide que los instrumentos que tienen esas mismas variables, se puedan usar para acelerar el proceso del gasto.

Los principales problemas serían que esos, los agentes involucrados, el uso de las fuentes, el desconocimiento de los procedimientos presupuestales, el concepto del gasto de presupuesto con problemas en ejecución con respecto al cumplimiento del plan operativo, y también del lineamiento de la alta dirección que deben estar alineados con el cumplimiento del plan operativo institucional, sus objetivos.

La ejecución del gasto para darle énfasis a ese cumplimiento y no abocarse netamente a la contratación de personal que es lo que más vemos, con más presencia cada vez más.

Este año por ejemplo queremos que el cumplimiento del servicio del muro de canavaro se dé al 100%, por condiciones del mercado o por lo que fuera, se trabaja en economía un escenario que es totalmente positivo, que logremos la meta planteada y entonces es un buen cumplimiento y logro de la gestión institucional, pero si el mercado sigue cambiando, el dólar, las cotizaciones, el proveedor o quien fuera se adjudica y por diversas

	<p>circunstancias varia, trabajaríamos en un escenario que sería atender una parte pago parcial y se atendería otro el próximo año, entonces se trabaja en escenarios</p>
ED2	<p>Creo que la corrupción es una de las lacras más terribles que tiene no solo la administración publico sino el país en general.</p> <p>Por esa lucha contra la corrupción por ese afán que tiene no solo la contraloría, sino todos los entes del estado, de cuidar que no se esté desviando dinero mal habido, se ponen trabas que llegan a complicar la gestión administrativa.</p> <p>Si no fuera por la corrupción el estado no se vería obligado a poner tantas trabas para poder desarrollar la gestión</p>
EE1	<p>Las fases presupuestales se giran de acuerdo a lo establecido tanto en el presupuesto público.</p>
EE2	<p>En su etapa de ejecución se observa que existe gastos necesarios que fueron proyectados en el cuadro de necesidades pero que no fueron aprobados en el presupuesto anual, y cuando se requiere ejecutar dicha actividad, al no estar aprobados se requiere evaluación al área de presupuesto para ver si se puede atender o no, y de ser así que otra actividad tal vez tendría que postergarse para poder habilitar al más urgente;</p> <p>en su fase compromiso el área de logística es el que realiza el registro en primer lugar en el sistema SIGA y luego en el SIAF, que son sistemas del estado para el proceso de todas las operaciones financieras del sector público, una vez que hayan registrado el compromiso este queda habilitado de acuerdo a las partidas presupuestales para su ejecución en las siguientes fases que son el devengado, girado y pagado; en el devengado se registra el comprobante de pago previa conformidad del servicio o entrega del bien según corresponda, con la documentación sustentatoria del expediente, una vez aprobada y contabilizada se procede</p>

	<p>a realizar el giro y de ello el pago que es comunicación automática que viene en el sistema una vez aprobada la transferencia. Como resumen la ejecución del gasto se realiza de forma coordinada, habiendo situaciones que pueden influenciar en la demora del proceso como es la entrega tardía de los expedientes, entrega de comprobantes de pagos con fechas de meses que han sido cerrados contablemente, o con falta de alguna documentación fuente para el proceso, el resultado de estos inconvenientes se puede ver reflejado en el porcentaje de ejecución del presupuesto de los reportes del Ministerio de Economía y Finanzas</p>
EE3	<p>Se debe ejecutar de acuerdo a lo programado y las necesidades de las áreas, resultando muchas veces que no se logre ejecutar quedando saldo en el presupuesto al finalizar el año.</p> <p>Se ejecuta de acuerdo a las normas establecidos para cada una de estas fases de la ejecución del gasto, la fase compromiso es realizada por el área de logística registrando en los sistemas informáticos que cuenta el estado que es el SIGA y SIAF, quedando comprometido los créditos presupuestales otorgados.</p> <p>La fase compromiso es realizada por el área de logística registrando en los sistemas informáticos que cuenta el estado que es el SIGA y SIAF, quedando comprometido los créditos presupuestales otorgados.</p> <p>La fase del devengado una vez se cuente con la conformidad del servicio o ingreso del bien al almacén según normativa, para ello se debe contar con el expediente completo el mismo que es revisado por el área de control previo que cuenta la escuela, luego se realiza la fase del girado a través de transferencia interbancaria como indica la norma, y de ser el caso previo a las retenciones de ley establecidas.</p> <p>Para la evaluación de ejecución del presupuesto se mide el avance en la fase devengado (no todas las metas fueron ejecutadas), dicha coordinación es importante ya que ayuda a mejorar los procesos y hacerlos mucho más fluidos, obteniendo resultados de una ejecución presupuestal eficiente y eficaz</p>

Pregunta 7:

(Personal directivo) ¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

(Personal especialista) ¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

Categoría: Gestión Institucional

Entrevistado	Respuesta color plomo
ED1	<p>Atender el rescate del local que se llama Canevaro, eso es muy importante, eso ha sido las consecuencias de las metas obtenidas porque se va identificando como un logro, también el rescate de la parte patrimonial, que en términos presupuestales en el cumplimiento de metas y objetivos del plan operativo es limitado porque el presupuesto lo limita a ese nivel, y de las actividades culturales, que también es limitado, en esos tres sería las consecuencias positivas de haber cumplido las metas.</p> <p>Las consecuencias negativas, porque puede haber consecuencias negativas en las metas obtenidas puede ser que lo que hemos logrado por ejemplo un congreso, no haya sido de las metas que están en ese periodo o no ha traído las relaciones que podría haber dado entre instituciones.</p> <p>A veces con cumplir 3 o 4 metas concretas que permita a la institución en el siguiente bloque, en el siguiente ejercicio fiscal puedan ir cumplimiento lo demás</p>
ED2	<p>Como meta pendiente de realizar: La principal ha sido el desarrollo del proyecto del muro de canevaro, que esa todavía estamos lidiando para sacarlo adelante.</p>

EE1	<p>Si se llegan a concretar no completamente, no al cien por ciento como uno lo desea, pero si se llegan a concretar, a los alumnos no en su totalidad repito, pero si se les satisface sus necesidades, a las áreas administrativas lo mismo</p>
EE2	<p>Para el ejercicio 2019 en la fuente de Recursos Ordinarios meta 1: 39.25%, meta 2: 29.15%, meta 3: 4.31%, meta 4: 1.59%, meta 5: 5.78%, meta 6: 8.91, haciendo un total de 88.99% sobre el presupuesto institucional modificado asignado a la ENSABAP.</p> <p>Para la fuente de Recursos Directamente Recaudados se tuvo en la meta 1: 9.73%, meta 2: 28.57%, meta 3: 45.14%, meta 4: 0.07%. y la Fuente Donaciones con el 100% de su ejecución en la meta 3.</p> <p>Para el año 2020 en la fuente de financiamiento recursos ordinarios, meta 1: 10.84%, meta 2: 27.97%, meta 3: 27.24%, meta 4: 2.57%, meta 5: 1.59%, meta 6: 7.20%, meta 7: 11.26%, haciendo un total de 88.67%24.22%, con un total de 43.33%.</p> <p>En el año 2019 y 2020 no se ejecutó el cien por ciento del total del presupuesto asignado a la escuela, estando entre un promedio del 88%.</p>
EE3	<p>La ENSABAP tiene distribuido su presupuesto en fuentes de financiamiento que básicamente son dos: Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados.</p> <p>El año 2019 se tuvo adicional la Fuente Donaciones. Cada una de estas fuentes tienen metas programadas para acciones administrativas, de educación, de actividades culturales, de investigación, entre otras;</p> <p>se puede observar tanto en el año 2019 y 2020 que el total del presupuesto asignado en la ENSABAP no fue ejecutado, llegando a un aproximado de ejecución del 88%.</p>

Pregunta 8:
(Personal directivo y especialista) ¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

Categoría: Gestión Institucional

Entrevistado	Respuesta color rojo
ED1	<p>El cambio de gestión también afecto, entonces con eso el componente de dirección hereda lo de gestión en ese periodo en el cumplimiento de las metas para este periodo, si ha tenido un efecto un poco negativo y es normal porque una nueva gestión tiene que adaptarse y en ese periodo de adaptación la toma de decisiones va limitando y hace que los tiempos se van haciendo más largos en la toma de decisiones.</p> <p>En la gestión institucional comparando una gestión con otras sin tomar a los cuerpos técnicos que han trabajado, yo considero que, si es positiva, la gestión institucional ejerce gran influencia en el direccionamiento de las fuerzas, en el resaltamiento de los objetivos, que se traduce en las metas del Plan Operativo, en la ejecución de los presupuestos, en la adquisición de bienes y servicios, en rescatar el incentivo a través de administración de la cantidad de procesos que se deben de lograr y eso te permite el logro de las metas planteadas en la ENSABAP.</p> <p>La gestión institucional si es de gran importancia para el logro de las metas que se plantean, entonces si es una gestión débil o fuera que no haya cumplido o fuera criticable en ese sentido, por lo menos a tenido el camino de inicio, y lo ha hecho para el planteamiento, las necesidades de la ENSABAP.</p>

	<p>Tener saneado los términos de recursos humanos, sus documentos de gestión, toda esa motivación, y le permita de llano directamente abocar todas sus fuerzas para el logro de los objetivos de las metas planteadas, en la ENSABAP, y eso le permite como logro de la institución creciendo cada año, como otras instituciones lo hacen. De mi parte yo diría que si la gestión a nivel institucional es muy importante, es favorable, es positiva, y todo es perfectible, y en este caso si es muy buena y puede ser mejorada en muchos elementos, como en dirección, en precisión, en apertura, en mayor apertura por supuesto, y siempre colectivizar esos tres elementos, los actores involucrados en este elemento de la gestión institucional, porque la dirección no hace las metas, el equipo que está debajo, detrás de todo el proceso ellos deben estar conscientes de que su trabajo permite ese logro de las metas.</p>
ED2	<p>A mí me parece positiva, me parece que la institución está tratando de hacer lo mejor para la escuela estamos consiguiendo cosas que son útiles para la escuela.</p>
EE1	<p>Pero un punto deficiente es en cuanto a la gestión, ante todo lo planificado llegue a concretarse o ejecutarse. Si es que el presupuesto se ejecuta correctamente y dentro de los parámetros establecidos no, repito en este caso sería en cuanto a la gestión administrativa, de cómo se ejecuta el presupuesto, si el presupuesto se ejecuta correctamente, para la siguiente estimación el presupuesto para la Escuela de Bellas Artes se puede incrementar o no, todo depende de cómo se ejecuta o se gestiona.</p> <p>En este punto tanto la gestión administrativa como la gestión presupuestaria pienso que si están trabajando de la mano, pero como me hiciste la pregunta 4 el tema de las modificaciones presupuestarias, es como que no quisiéramos que todo vaya al cien por ciento, pero hay ciertas cosas que ya escapan de la mano, que vendrían a ser un tema mucho más profundo en cuanto a que cada oficina satisfaga todas sus necesidades que se requieren.</p>

EE2	<p>Esto puede ser por diversos factores, como el tiempo en los procesos de contratación, coordinación de los expedientes de pagos, asignación presupuestal, entre otros.</p> <p>Se realiza una buena gestión institucional, sin embargo, de todas formas, hay ciertos procedimientos que pueden ser mejorados a fin de optimizar las actividades para el logro de las metas en la ENSABAP capacitando constantemente al personal a cargo de estos procesos a fin de que puedan contribuir a través de sus conocimientos en mejoras para la gestión.</p>
EE3	<p>Opino que la gestión institucional de la ENSABAP viene siendo responsable y comprometida con las necesidades de la institución, sin embargo, ello debe estar acompañado de mecanismos como la evaluación de gestión mucho más presente,</p>

<p>Pregunta 9: (Personal directivo y especialista) ¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?</p>	
<p>Categoría: Gestión Institucional</p>	
Entrevistado	Respuesta color marrón
ED1	<p>Analizando dentro del seguimiento y verificación del plan operativo que es permanente a lo largo de todo el año fiscal.</p> <p>Es un gran tema, porque evaluación, seguimiento o monitoreo, es un instrumento que todavía no se ha acabado en la gestión pública de instrumentalizar, es técnicamente nuevo.</p>

	<p>Se ha descubierto que hay dos elementos que siempre deben combinarse, el método del instrumento para hacer la evaluación o el seguimiento y la evaluación que es prácticamente lo mismo.</p> <p>La evaluación nos da la información quien hizo esa evaluación, como usamos esa evaluación, como procesamos esa evaluación, a donde debemos regresar, al circuito del seguimiento y para hacer las correcciones pertinentes con los equipos, con las metas, con los planes operativos, entonces la evaluación si es importante, es muy relevante.</p> <p>En la ENSABAP a nuestro nivel con las limitaciones que tenemos se ha hecho un primer avance, está en proceso, en proceso de mejora, hay un campo ahí por desarrollar y solo para redondear la idea final hay que esta evaluación de la gestión siempre tiene que hacerse la evaluación de la gestión, no hay que tener temor de la evaluación, solo lo que se evalúa se puede mejorar; pero no esa evaluación que es punitiva, sino que en la búsqueda de soluciones, y eso es bueno porque va permitir un mejor sinceramiento institucional y un mejor logro de objetivos y metas para el fortalecimiento de la institución que tiene más de 100 años como es la ENSABAP en la cual trabajo.</p>
ED2	En líneas generales estoy de acuerdo sobre cualquier evaluación que se haga, creo que es positivo
EE1	Mi opinión acerca de ese punto siempre va ser favorable, porque siento que cada oficina o cada dirección siempre quiere hacer las cosas bien, quieren trabajar correctamente
EE2	La evaluación de gestión es un mecanismo importante en el sector público a través del cual se pueden medir o hacer seguimiento sobre el desarrollo y resultados de una gestión.

	<p>En la escuela a través del área de planificación realizan mensualmente seguimiento sobre las actividades programadas en cada área, en la que se indica si se cumplió, o cuales han sido las dificultades que se han tenido a fin de superarlas.</p> <p>Se cuenta con una oficina de control institucional cuyo jefe es designado por la Contraloría General de la República, por lo que realizan sus actividades programadas de seguimiento y control sobre las actividades administrativas y financieras de la entidad.</p> <p>Pueda necesitar mejorarse en cuanto a las acciones que se toman una vez detectada alguna carencia o deficiencia en la evaluación, y que ello pueda ser superada en el menor tiempo a fin de evitar se repita en los siguientes periodos.</p>
EE3	<p>Siendo pasible de evaluación de acuerdo a la normativa y procedimientos establecidos.</p> <p>El área de planificación debe contar con una evaluación cuyo resultado pueda detectar cuales fueron las metas no ejecutadas, esta evaluación de gestión sirve para poder adoptar medidas que ayuden a mejorar y superar situaciones en los siguientes periodos.</p> <p>Mi opinión de la evaluación de gestión que se realiza en la escuela sobre las metas obtenidas, es positiva, ya que el área de planificación programa fechas para evaluar las actividades de cada área, pero puede mejorar en el sentido de comunicación sobre los resultados de esta evaluación.</p>

Luego de realizar el análisis de las respuestas, mostrando los más relevantes, se puede concluir en las siguientes afirmaciones:

Categoría: Presupuesto Público

Pregunta 1:

¿Cuál es su opinión sobre el Presupuesto que se asigna en la ENSABAP?

¿Cuáles son las características del Presupuesto de la ENSABAP?

Con relación al presupuesto de la ENSABAP siempre se ha considerado que el presupuesto es muy limitado.

- El presupuesto tiene un componente dinámico, esto nunca ha sido rígido.
- Es un presupuesto planificado y específico ya que abarca la mayoría de necesidades que requieren las áreas usuarias en la entidad de acuerdo a sus programas y metas establecidas.
- El presupuesto es flexible y adaptable, ya que puede ser modificado de acuerdo a las necesidades que surgen en el desarrollo de las actividades, y puedan darse atención a los requerimientos que deben ir acompañados de sustento para el proceso correspondiente.
- El presupuesto se aprueba anualmente, previo a ello se realiza todo el proceso de planificación y desarrollo un año antes, y es aprobado por el Congreso de la República.

Pregunta 2:

¿Cuál es su opinión sobre la Planificación en relación al Presupuesto Institucional?

- Es muy importante, y se ha venido dando relevancia estuvo un tiempo relegado en la institución del estado.
- La planificación se hace previamente a la utilización de los recursos presupuestales que son fondos monetarios entonces esto debe incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La parte educativa es el objetivo primordial la educación superior de alta calidad en el lado o movimiento artístico y entonces para el cumplimiento de esto se requiere que los docentes tengan una permanente capacitación técnica de alto nivel, y eso pues limita porque en los presupuestos no están orientados de esa manera, sino que en la planificación tienen otro norte y entonces siempre se va un poco trastocar o limitar para su uso
- Existe una planificación en la elaboración del presupuesto institucional de la ENSABAP; sin embargo, existen factores que influyen de forma negativa para el desarrollo del mismo.
- La Planificación que se realiza para la elaboración del presupuesto institucional se ve reflejado en los documentos de gestión de la ENSABAP.
- El presupuesto bien planificado debe abarcar las necesidades indicadas por las áreas, para lo cual debe trabajarse de mano con ellos, a fin de que cuando se ejecute apoyen de igual forma en todo el proceso y se logre cumplir con las metas planteadas.
- Una mala o deficiente planificación puede resultar en tener como consecuencias procesos constantes de modificaciones presupuestales, que a lo largo se torna en un proceso que puede influencias de forma negativa para la ejecución del gasto.

Pregunta 3:

¿Cuál es su opinión sobre la asignación de presupuesto en la ENSABAP para el logro de sus metas y objetivos?

¿Cree Usted que el presupuesto asignado en la Escuela, es suficiente para el logro de las metas y objetivos institucionales, Por qué?

- Debería tener un presupuesto mínimo de S/20,000,000.00 por lo general siempre tiene entre 10 a 11 millones, siempre con los recortes del pliego del MINEDU al cual se pertenece.
- Al ser limitado complica el cumplimiento del planeamiento estratégico.
- Se puede decir que muy a parte de cuanto es el presupuesto influye su distribución.
- La cantidad presupuestal que no la tiene, tiene como 10 millones que son muy limitados, debe tener unos 20 millones que permita tener una mejor gestión institucional
- Puede ser suficiente el presupuesto asignado; sin embargo, todo dependerá además de la gestión que se realiza para el proceso de ejecución y el logro de las metas trazadas.
- Hay muchos factores que influyen en que no se ejecute el 100% del presupuesto asignado, como es el tema de proceso de contrataciones, capacitación de personal, coordinaciones entre los actores del proceso, entre otros; quedando por atender necesidades de la entidad, a pesar de ello lo que queda no es suficiente para otras demandas que tiene la ENSABAP como mejoramiento de la infraestructura de los locales, equipamiento con maquinaria para talleres, y otros.
- Por ello la necesidad de contar con una mejor planificación del presupuesto que abarque las necesidades principales y/o las que no se han podido atender año tras año.

Categoría: Ejecución del gasto público

Pregunta 4:

¿Cuál es su opinión sobre las modificaciones presupuestales que se realizan en la escuela?

¿Cuál es el proceso de las modificaciones presupuestales en la escuela?

- Las modificaciones presupuestales son herramientas necesarias que cuenta presupuesto para poder agilizar, mover y /o dinamizar la ejecución; su traslado permite hacer uso de recursos para cubrir necesidades propias de la entidad.
- En el año 2002, 2004, se evitó hacer modificaciones presupuestales por ejemplo, por seis meses, pero ya no se soportó y se anuló creo a los dos meses, porque era bien complicado, ahí demostramos que las modificaciones presupuestales, si son necesarias, puede ser discutible la cantidad, obviamente, pero eso está ligado a las condiciones y necesidades de cada año fiscal, por eso yo considero que si es favorable las modificaciones presupuestales bien llevadas a cabo, cumpliendo el objetivo, y buscando una necesidad que pueda ser atendida
- Las modificaciones presupuestales en la ENSABAP suelen darse de forma agrupada, este hecho puede generar la demora en el desarrollo y/o atenciones de necesidades que urge cada área usuaria.
- El proceso de las modificaciones presupuestales se realiza cuando un área usuaria no cuenta con los recursos presupuestales para el desarrollo de una actividad, por lo que se recurre a este procedimiento, siendo realizado ante el Ministerio de Educación como ente rector de la escuela, por lo que su proceso en la revisión y aprobación puede tener demoras que influya en el desarrollo de una actividad.
- Una vez aprobada la solicitud de modificación presupuestal, el área de Planificación realiza los procesos correspondientes para la asignación de recursos solicitado por el área usuario, y se dé inicio del proceso de contratación.

Pregunta 5:

¿De qué manera cree Usted que las modificaciones presupuestales en la ENSABAP inciden en el cumplimiento de sus metas trazadas en el POI?

¿Considera Usted que las modificaciones presupuestales tienen algún impacto en cuanto a la ejecución de gasto en la ENSABAP, Por qué?

- Con respecto a las metas trazadas en el POI, se presume que, al ser trazadas en el POI, las metas establecidas para el cumplimiento del objetivo del Plan Operativo, esos deben traducirse en gasto en la ejecución de presupuesto, para la adquisición de bienes y servicios, por ende, no deberían requerir de modificaciones necesariamente, siempre y cuando este enlazado.
- Todos los actores del procedimiento desde el asistente hasta el líder del equipo, deben tener en claro las acciones de adquisiciones para la ejecución del presupuesto, lo que significa el cumplimiento de metas trazadas y en caso de haber alguna limitación, hacer el uso de las modificaciones presupuestales para habilitar de los saldos que queden en ciertas metas, a fin de que se haga un mejor uso de los recursos.
- Para una unidad ejecutora como es el caso de la escuela, se complica un poco el uso de las modificaciones presupuestales, ya que se tiene que pasar por el pliego, y ese pliego limita el accionar.
- Las modificaciones si inciden en el cumplimiento de las metas trazadas en el POI, siempre y cuando tenga ese criterio técnico de la búsqueda de traslado de los saldos presupuestales para el cumplimiento de las metas.
- Si tienen un impacto, siendo positivo en cuanto ayuda al desarrollo de una actividad mediante la contratación y adquisición de un bien, según sea el caso, permitiendo mediante este mecanismo que se asigne recursos a clasificadores presupuestales que no contaban con saldo, cubriendo la necesidad.

- Por otro lado, se debe considerar que el impacto negativo puede darse en el plazo que demora el proceso de aprobación de la modificación presupuestal, considerando los plazos de cada procedimiento que se tiene que realizar en la ejecución del presupuesto, este factor del tiempo juega un rol importante para el logro de las actividades proyectadas.
- También puede ser de impacto negativo si se cuenta con constantes modificaciones presupuestales, por lo que este mecanismo debe ser usado con prudencia y solo para casos urgentes de atender, evitándose todo el tiempo que demanda en el proceso.

Pregunta 6:

¿Cuáles cree Usted que serían los principales problemas que se presentan para la ejecución del gasto?

¿Cómo se ejecuta el gasto en su fase compromiso, devengado, girado, en la ENSABAP?

- En la ejecución real como son pronósticos de un año a otro, siempre la fluctuación de precios la coyuntura, hace que cambien al mercado que nos enfrentamos, y esa es la variación de los montos que vamos a enfrentar, entonces cuando queremos cumplir una meta, que es la traducción del cumplimiento de un objetivo entonces nos vemos limitados al no poder cumplir el objetivo totalmente en su necesidad.
- Algunos de los problemas que se puede denotar son que la alta dirección determine el uso del gasto sin considerar lo planificado, ni el cumplimiento de metas y objetivos, lo segundo sería que esa adquisición de bienes y servicios, cuando van al mercado al momento de planificación como es de un año anterior, siempre tienen un desfase, una diferenciación, un diferente mercado de oferta y eso es cambiante; y el tercero es que los operadores, los asistentes, los especialistas, los gestores, y el director o líder del equipo, deben conocer los instrumentos y manejarlos, y al no conocerlos limitan la velocidad y el uso.

- También se puede consignar como una situación que influye en la ejecución del gasto, es el tema de los procedimientos y/o normativas que se deben cumplir para el proceso, entendiendo que todo ello se hace por la corrupción que existe y se han visibilizado en los últimos años.
- Este año por ejemplo queremos que el cumplimiento del servicio del muro de canavaro se de al 100%, por condiciones del mercado o por lo que fuera, se trabaja en economía un escenario que es totalmente positivo, que logremos la meta planteada y entonces es un buen cumplimiento y logro de la gestión institucional, pero si el mercado sigue cambiando, el dólar, las cotizaciones, el proveedor o quien fuera se adjudica y por diversas circunstancias varia, trabajaríamos en un escenario que sería atender una parte pago parcial y se atendería otro el próximo año, entonces se trabaja en escenarios
- Se ejecutan de acuerdo a las normas establecidas para este proceso.
- La fase de compromiso es realizada por el área de logística, la fase del devengado, girado y pagado se realiza en el área de Tesorería, para lo cual es requisito indispensable contar con la conformidad del servicio y/o la entrega del bien, en caso de compras, luego de ello se realizan todos los procesos en los sistemas informáticos que se trabaja, aprobándose la última fase del pagado con una comunicación automática del banco en el sistema.
- La evaluación sobre ejecución de presupuesto se realiza en la fase del devengado, toda vez que es en esta etapa que quedan comprometidos de forma definitiva la obligación contraída por la entidad en las cadenas de gastos debidamente certificadas.
- Al finalizar el ejercicio presupuestal, se observa año a año que no todo el presupuesto es ejecutado al cien por ciento, esto puede darse por diversos factores como el tiempo de los procesos de selección, coordinaciones, expedientes incompletos y/u observados, entre otros.

Categoría: Gestión Institucional

Pregunta 7:

¿Para Usted cuáles considera que serían las principales consecuencias en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

¿Cuáles serían los resultados en metas obtenidas en la ENSABAP, periodo 2019 a 2020?

- Atender el rescate del local que se llama Canevaro, eso es muy importante, eso ha sido las consecuencias de las metas obtenidas porque se va identificando como un logro, también el rescate de la parte patrimonial, que en términos presupuestales en el cumplimiento de metas y objetivos del plan operativo es limitado porque el presupuesto lo limita a ese nivel, y de las actividades culturales, que también es limitado, en esos tres sería las consecuencias positivas de haber cumplido las metas.
- Las consecuencias negativas, en las metas obtenidas puede ser que lo que hemos logrado por ejemplo un congreso, no haya sido de las metas que están en ese periodo o no ha traído las relaciones que podría haber dado entre instituciones.
- A veces con cumplir 3 o 4 metas concretas que permita a la institución en el siguiente bloque, en el siguiente ejercicio fiscal puedan ir cumplimiento lo demás
- No se llega a ejecutar el cien por ciento del total del presupuesto, pero si se logra satisfacer en su mayoría las necesidades tanto académico como administrativo.
- La ENSABAP cuenta con las fuentes de financiamiento Recursos Ordinaciones, Recursos Directamente Recaudados y Donaciones.

- Cada una de estas fuentes tienen metas programadas para acciones administrativas, de educación, de actividades culturales, de investigación, entre otras
- Entre el ejercicio 2019 y 2020, la escuela ha ejecutado un aproximado del 88% del total del presupuesto asignado, en su fase devengado.
- Al no ejecutarse el cien por ciento el presupuesto, hay actividades que no se realizan, siendo necesario su identificación a fin de que se pueda tomar las medidas necesarias y de ser el caso reprogramarse para el siguiente ejercicio.

Pregunta 8:

¿Cuál es su opinión sobre la gestión institucional para el logro de las metas planteadas en la ENSABAP?

- Se considera una gestión positiva, considerando que la gestión institucional ejerce gran influencia en el direccionamiento de las fuerzas, en el resaltamiento de los objetivos, que se traduce en las metas del Plan Operativo, en la ejecución de los presupuestos, en la adquisición de bienes y servicios, en rescatar el incentivo a través de administración de la cantidad de procesos que se deben de lograr y eso te permite el logro de las metas planteadas en la ENSABAP.
- Se debe tener en cuenta los cambios de gestión, ya que dicho proceso influye en el cumplimiento de las metas trazadas en el periodo de cambio, considerando la adaptación y la toma de decisiones que limitan el desarrollo de los procesos que se realizan en torno al presupuesto institucional y su ejecución.
- De mi parte yo diría que si la gestión a nivel institucional es muy importante, es favorable, es positiva, y todo es perfectible, y en este caso si es muy buena y puede ser mejorada en muchos elementos, como en dirección, en precisión, en apertura, en mayor apertura por supuesto, y siempre colectivizar esos tres elementos, los actores involucrados en este elemento de

la gestión institucional, porque la dirección no hace las metas, el equipo que está debajo, detrás de todo el proceso ellos deben estar conscientes de que su trabajo permite ese logro de las metas.

- Sobre la gestión institucional existe observación en cuanto al seguimiento de lo planificado, debiéndose evaluar si se ha logrado o no realizar las metas proyectadas.
- Hay una buena gestión, pero debe mejorarse ciertos procesos o procedimientos, como es el caso para la ejecución del presupuesto, coordinando mejor con las áreas, implementado procedimientos que apoyen el mejor desarrollo, capacitando al personal, entre otros.
- Es una gestión responsable y comprometida con las necesidades de la institución, pero debe ir de la mano con mecanismo de una evaluación.

Pregunta 9:

¿Qué opina sobre la evaluación de la gestión en cuanto a las metas obtenidas en la ENSABAP?

Analizando dentro del seguimiento y verificación del plan operativo que es permanente a lo largo de todo el año fiscal.

- Evaluación, seguimiento o monitoreo, es un instrumento que todavía no se ha acabado en la gestión pública de instrumentalizar, es técnicamente nuevo.
- Se ha descubierto que hay dos elementos que siempre deben combinarse, el método del instrumento para hacer la evaluación o el seguimiento y la evaluación que es prácticamente lo mismo.
- La evaluación nos da la información quien hizo esa evaluación, como usamos esa evaluación, como procesamos esa evaluación, a donde debemos regresar, al circuito del seguimiento y para hacer las correcciones pertinentes con los equipos, con las metas, con los planes operativos.

- En la ENSABAP a nuestro nivel con las limitaciones que tenemos se ha hecho un primer avance, está en proceso, en proceso de mejora, hay un campo ahí por desarrollar.
- Siempre debe hacerse una evaluación de la gestión, sin temor a ello ya que solo lo que se evalúa se puede mejorar; pero no esa evaluación que es punitiva, sino que, en la búsqueda de soluciones, y eso es bueno porque va permitir un mejor sinceramiento institucional y un mejor logro de objetivos y metas para el fortalecimiento de la institución que tiene más de 100 años como es la ENSABAP.
- Opinión favorable en cuanto se observa que cada oficina o dirección quiere hacer mejor las cosas, trabajar correctamente.
- La evaluación de gestión es un mecanismo importante en el sector público, cuya implementación permite medir o hacer seguimiento al desarrollo y resultados de una gestión.
- En la ENSABAP se realiza de forma mensual la evaluación y seguimiento de las actividades proyectadas por cada área, este proceso está a cargo del área de Planificación.
- Se cuenta también con una Oficina de Control Institucional, cuyo jefe es designado por la Contraloría General de la República, haciendo el seguimiento y control sobre las actividades administrativas y financieras de la entidad.
- Los resultados de la evaluación deben ser de conocimiento por lo menos de cada área, a fin de mejorar y/o superar las situaciones que surgieron por las cuales no se pudo llegar a las metas trazadas.



AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20143700136
Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú	
Nombre del Titular o Representante legal: Directora General	
Nombres y Apellidos Eva Dalila López Miranda	DNI:08058179

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Análisis sobre las consecuencias obtenidas de la ejecución del gasto en la gestión institucional de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes, 2019 - 2020.	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Gestión Pública	
Autor: Nombres y Apellidos Anatolia Silvia Capcha Alvino	DNI: 40405277

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Lima, 02 de Febrero 2022

Firma:

Eva Dalila López miranda

(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “ f ” Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.