



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una  
unidad ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**

---

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Medina Bazan, Andrea Cristina ([orcid.org/0000-0003-3049-7647](https://orcid.org/0000-0003-3049-7647))

**ASESORAS:**

Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro ([orcid.org/0000-0001-5505-7715](https://orcid.org/0000-0001-5505-7715))

Dra. Carbajal Bautista, Inocenta Marivel ([orcid.org/0000-0002-6047-8335](https://orcid.org/0000-0002-6047-8335))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, ciudadanía y cultura de paz

**LIMA - PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA:**

A Dios, mis padres, hermanos y a las personas que me motivan a no rendirme pesar de las dificultades que se presentan para poder culminar mi preparación profesional.

### **AGRADECIMIENTO:**

A Dios, mi familia, amigos, amigas, asesoras y docentes por su incondicional apoyo. A Dulce, por sus 12 años de amor incondicional, mi fiel compañera durante todo el proceso de mi crecimiento profesional para mejorar mi calidad de vida.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, TORRES CACERES FATIMA DEL SOCORRO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023", cuyo autor es MEDINA BAZAN ANDREA CRISTINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 16 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
TORRES CACERES FATIMA DEL SOCORRO <b>DNI:</b> 10670820 <b>ORCID:</b> 0000-0001-5505-7715	Firmado electrónicamente por: FDTORRESCA el 24- 07-2023 17:37:02

Código documento Trilce: TRI - 0594540



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, MEDINA BAZAN ANDREA CRISTINA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
ANDREA CRISTINA MEDINA BAZAN DNI: 44407957 ORCID: 0000-0003-3049-7647	Firmado electrónicamente por: AMEDINABA el 16-07- 2023 22:10:52

Código documento Trilce: TRI - 0594542

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	11
3.2 Categoría, Subcategoría y matriz de categorización.....	11
3.3 Escenario de estudio.....	12
3.4. Participantes .....	13
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.6 Procedimientos .....	13
3.7 Rigor científico .....	13
3.8 Método de análisis de datos.....	14
3.9 Aspectos éticos .....	14
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	15
V. CONCLUSIONES .....	20
VI. RECOMENDACIONES.....	22
REFERENCIAS.....	23
ANEXOS	

## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio fue analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023. Fue de enfoque cualitativo, diseño fenomenológico con aplicación de una Guía de entrevista semi estructurada a cuatro gestores expertos en gestión de la ejecución en la categoría presupuestal. En el hallazgo principal entre otros, encontrado después del análisis de la información fue que existen limitaciones como: restricciones presupuestarias por falta capacitación en la programación de gastos y programación de metas físicas, esto afecta la asignación de recursos presupuestales en las categorías presupuestales, lo cual dificulta cumplir las actividades operativas para cumplir los objetivos de un proyecto o programas presupuestales, recurriendo así a solicitudes de recursos presupuestales a través de Demanda Adicionales o solicitar a menudo notas modificatorias. En tal sentido, se recomienda que para efectos de no tener restricciones presupuestales se debe capacitar al personal de las Unidades involucradas para que puedan programar su presupuesto y sus metas físicas a fin de no verse afectados en la asignación de su presupuesto y poder cumplir los objetivos sin necesidad de solicitar una Demanda Adicional o realizar notas modificatorias.

**Palabras clave:** Gestión, Categoría Presupuestal, Programa Presupuestal.

## **ABSTRACT**

The general objective of this study was to finalize the limitations in the execution management of the Budget Category of an Executing Unit of the Education Sector, Lima, 2023. It was of qualitative approach, phenomenological design with application of a semi-structured interview guide to four expert managers in management of the execution in the budget category. In the main finding among others, found after the analysis of the information was that there are limitations such as: budget restrictions due to lack of training in the programming of expenses and programming of physical goals, this affects the allocation of budgetary resources in the budget categories, which makes it difficult to fulfill the operational activities to meet the objectives of a project or budget programs, thus resorting to requests for budgetary resources through Additional Demand or often requesting amending notes. In this regard, it is recommended that in order not to have budgetary restrictions, the personnel of the Units involved should be trained so that they can program their budget and their physical goals so as not to be affected in the allocation of their budget and to be able to meet the objectives without the need to request an Additional Demand or make amending notes.

**Keywords:** Gestion, Budget Category, Budget Program.



## I. INTRODUCCIÓN

La Categoría Presupuestal es un componente que codifica las operaciones de las instituciones públicas, las cuales se encuentran articuladas e integradas que orientan a proporcionar servicios y bienes en el logro de un resultado determinado en beneficio de los pobladores y así hacer contribución a lograr un resultado final relacionado a un objetivo de política pública (MEF, 2023b). La gestión presupuestaria constituye un sistema que se interrelaciona con el planeamiento intersectorial anual y mediante acciones ejecutadas deben tender al cumplimiento de las metas prefijadas (Castillo & Valeriano, 2022). En tal sentido, una Unidad Ejecutora dirigen la ejecución de operaciones de la gestión de fondos, informa los avances de cumplimiento de metas registrando información para ejecutar desembolsos, emitir y colocar obligaciones conforme a su nivel descentralizado y operativo (Congreso, 2023)

En la problemática institucional, se ha observado que existen deficiencias y hasta un procedimiento poco eficiente de planeamiento articulado con el sistema de presupuesto público; esto debido a que no siempre la concesión de los recursos responde a las prioridades de los sectores del país y a metas claras de los servicios y productos, así como de sus pertinentes costos; esto hace que no necesariamente haya coherencia entre los presupuestos y el cierre de brechas o prioridades ciudadanas (PCM, 2013b). Es necesario mencionar que los procedimientos en la gestión financiera del Estado mediante los programas y planes de inversión en la administración pública deben desarrollarse con responsabilidad y su evaluación está en los resultados obtenidos en función de los objetivos trazados con relación a los recursos asignados con mayor impacto en la población objetivo (CGR, 2016).

En el Perú, elaborar el Presupuesto aún sigue resultando una práctica primaria pese a que se ha avanzado en la implementación de normativas y metodologías entorno a priorizar y estructurar la funcional programática del gasto; la gestión del planeamiento estratégico, programación multianual, conservando las estructuras de gasto de años anteriores, recursos marginales adicionales y los

pliegos sin complejidad debido a que se reasignan los recursos ganados entre las diversas unidades ejecutoras del gasto según prioridades preestablecidas (Shack, 2006).

En el primer trimestre de 2022, se comprobó un desplome del 5.1% en el gasto público respecto al año previo ejecutados en proyectos de inversión pública; fueron cuatro sectores que reportaron mínimos porcentajes de cumplimiento, por ejemplo, salud y educación, que ambos agrupan el 23% del presupuesto, siempre son rezagados con 3.8% y el 3.5% respectivamente en su ejecución; esto es, que la situación del sector educación solo gastó S/ 163 millones y el avance de la unidad ejecutora es casi nulo debido a concentrar cerca de la mitad del presupuesto del sector con 47.5% en el Proyecto Especial de Inversión Escuelas Bicentenario debido a que de los S/ 2,040 millones asignados, solo se ejecutó el 0.9% (ComexPerú, 2022).

Por otro lado, la norma del Presupuesto por Resultados (PpR) cuyo propósito es estipular los recursos públicos de modo eficaz y eficiente; es decir, estableciendo previamente los resultados que se desea alcanzar para presupuestar determinados bienes y servicios y así priorizar el uso del presupuesto según información obtenida y esta dividido por programa presupuestal y categoría presupuestal (MEF, 2016).

Internacionalmente, planificar y ejecutar el presupuesto en América Latina está enmarcado en las políticas públicas aplicados mediante la formulación, ejecución y evaluación de los planes y los programas según partidas de presupuestos y cuyos resultados obedecen a la aplicación de indicadores de desempeño según normativa de cada país (CEPAL & ILPES, 2008).

En Ecuador la gestión del servicio público enfrenta problemas en la administración de recursos financieros causados por una política de espaldas a la solución de problemas sociales, padeciendo de una cultura planificadora, una débil capacitación, la corrupción a todo nivel y una marcada centralización para el cumplimiento de la ejecución presupuestaria (Rodríguez-Garofalo, 2022).

En Colombia, un estudio publicado por CEPAL mencionó que el presupuesto busca la proporción equilibrada entre ingresos públicos y los gastos asignando recursos según disponibilidad de ingresos y prioridades del gasto para dar garantía a la sostenibilidad de las finanzas del sector público en el plazo mediano y su uso eficiente en un contexto de transparencia (Renteria & Echeverry, 2006). Por otro lado, Colombia muestra una pobreza monetaria del 34,7% desde 2018 e indicadores de pobreza y desigualdad a consecuencia de la incapacidad en la gestión y logros de los objetivos; por ello, la percepción de los ciudadanos es sinónimo de pésima gestión (DANE, 2022).

De acuerdo con lo expuesto, nace la interrogante: ¿Cuáles son las limitaciones en la gestión de la ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima-2023?

Su justificación técnica radica en las normativas del Marco del Sistema de Presupuesto donde se norma que la Ejecución del Presupuesto se sujeta al régimen de ingresos para dar atención a las necesidades de gasto conforme los créditos presupuestarios (MEF, 2004).

El estudio está justificado teóricamente en la Declaración de los DDHH debido a que todo ser humano goza del derecho a los servicios sociales mediante la asistencia del Estado mediante los recursos nacionales o internacionales para su asistencia social (Naciones Unidas, 1948).

Asimismo, metodológicamente está referida al diseño del estudio que fue de enfoque cualitativo; es decir, un análisis de las entrevistas a cuatro gestores que ejecutan el presupuesto; resultados que servirán para futuras investigaciones.

El presente estudio se ha medido a través de técnica de entrevista empleando una guía semiestructurada como instrumento para formular preguntas de opinión (Stubenrouch et al., 2016).

En tal sentido, la presente investigación considera el objetivo siguiente: Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023. Los objetivos específicos son: (1) Analiza la gestión de ejecución en Programas Presupuestales; (2) Analiza la gestión de ejecución en Acciones Centrales y Acciones Presupuestales que no resultan en productos.

Últimamente con la finalidad de verificar los objetivos planteados se considera las siguientes afirmaciones: La gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal, gestión de ejecución en Programas Presupuestales; gestión de ejecución en Acciones Centrales y Acciones Presupuestales que no resultan en productos.

## II. MARCO TEÓRICO

Internacionalmente, Castillo & Valeriano (2022) realizaron un análisis de la gestión presupuestaria y financiera, examinando las partidas presupuestarias relacionadas con la parte financiera a través de los estados de ejecución presupuestaria y el cálculo de indicadores financieros. Su enfoque metodológico fue cualitativo-cuantitativo, con una muestra de 64 empleados. Emplearon herramientas como la entrevista y el estudio documental para recopilar información. En sus hallazgos, identificaron una gestión administrativo-financiera deficiente, ya que algunas partidas presupuestarias no lograron cumplir de manera óptima. Recomiendan identificar y analizar las partidas presupuestarias que presenten variaciones significativas y luego relacionar su comportamiento con la parte financiera.

Rodríguez-Garofalo (2022) analizó los factores que inciden en la asignación de recursos económicos en una ejecución presupuestaria; el estudio planteó como objetivo analizar debilidades y falencia en la planificación y ejecución presupuestaria relacionada con la asignación de recursos económicos. Fue un estudio no experimental, descriptivo analizando la información en documentos como cédulas presupuestarias, la programación anual de contratación aprobada y entrevistando a diez trabajadores del área administrativa y financiera. Sus resultados evidenciaron que existe falta de capacitación y desconocimiento en la planificación, control y ejecución presupuestaria específicamente en el personal administrativo; asimismo, otro factor fue la falta de seguimiento a los presupuestos emitidos que incluso no se ejecutan y también, la descentralización es otro factor que incide debido a las trabas burocráticas existentes desde el nivel alto que impiden las adquisiciones de los bienes y servicios.

Contreras & Merlo (2021) desarrollaron un estudio de enfoque mixto respecto al proceso de la ejecución presupuestaria de los gastos de una Entidad descentralizada municipal. Analizaron la información de las operaciones financieras mediante la documentación de registros y estado de ejecución presupuestaria de gastos según cumplimiento de normas; asimismo, recopilaron

información objetiva mediante entrevistas a personal administrativo y a terceros con actividades relacionadas en dicha entidad. En sus hallazgos identificaron riesgos inherentes en los registros presupuestarios relativos al cumplimiento de procedimientos administrativos de la ejecución del presupuesto.

Gavilanez (2018) analizó la Gestión Administrativa y su impacto en el acatamiento del cumplimiento presupuestal en una zona de educación para avalar su calidad en especial para los niños quienes son directamente beneficiados de este servicio. El estudio cualitativo permitió analizar que los valores asignados a la Unidad ejecutora de Educación, considerando valor asignado, valor pagado y saldo disponible; en sus hallazgos se encontró que los valores asignados en presupuesto no son ejecutados en su totalidad en diversos programas ni en bienes y servicios de consumo tampoco son ejecutados por programa e ítem de gasto. Recomienda hacer seguimiento de la ejecución del presupuesto para cada programa educativo.

Respecto a los estudios nacionales, Chipana & Porta (2022) determinaron la relación entre el Proceso de Ejecución Presupuestal y el Control Estratégico Institucional en una UGEL; fue descriptiva, correlacional, no experimental y transversal; aplicaron un cuestionario y en sus resultados analizados, hallaron que el proceso de ejecución presupuestal es de suma importancia para las administraciones gubernamentales y se deben implementar los controles adecuados conforme a las normas para dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto asignado según planificación.

Limaco & De la Cruz (2022) realizaron un estudio de tipo aplicada para analizar la Ejecución Presupuestaria en la calidad del gasto de una Unidad Ejecutora en Ayacucho. El enfoque metodológico utilizado fue inductivo-deductivo, y el objetivo principal fue analizar el cumplimiento presupuestario. En sus hallazgos, encontraron que, según la percepción de los participantes, la ejecución presupuestaria presenta deficiencias en la planificación en relación al compromiso de los objetivos estratégicos. Además, observaron que los cambios en los

procesos de la Ejecución Presupuestaria tienen un impacto negativo en los procesos de calidad del gasto llevados a cabo por el Personal Administrativo.

Carranza et al. (2022) en un estudio relacionado a la ejecución presupuestal con el gasto público en una Municipalidad; fue de diseño no experimental, con el análisis documental de un acervo documentario encontrando un regular nivel en el presupuesto y en tal sentido, precisan el mejorar los gastos corrientes en las obligaciones sociales para mejoras en la comunidad por el presupuesto asignado acorde a la programación inicial del plan.

Pardo (2021) llevó a cabo un análisis del proceso de formulación y ejecución presupuestaria en una entidad pública de Gestión Educativa Local. El estudio realizado fue descriptivo, no experimental y comparativo. Los resultados revelaron que la gestión presupuestaria en la UGEL mostró una eficiencia del 99% en la ejecución de sus presupuestos en el área de Salud, alcanzando un 98.6% de ejecución presupuestaria. Sin embargo, se identificaron partidas en el rubro de personal y obligaciones sociales, pensiones y otras prestaciones que no fueron ejecutadas, lo cual afectó a los beneficiarios, tanto al personal activo como a los pensionistas. Algunas de las partidas no ejecutadas incluían la compensación por tiempo de servicios, las asignaciones por 25 o 30 años de servicio, los gastos de sepelio y luto, así como las sentencias judiciales.

Campos (2021) examinó la relación entre la Gestión de Contrataciones del Estado y los Proyectos de Inversión Pública en una Municipalidad Distrital. El estudio tuvo un enfoque aplicado, con un diseño no experimental de tipo correlacional-transversal. Se utilizaron cuestionarios para recolectar datos de 31 trabajadores. Los resultados obtenidos confirmaron la existencia de una relación entre las variables estudiadas. En el análisis realizado, se concluyó que existe una deficiente ejecución de los proyectos de Inversión Pública, debido a la falta de seguimiento y control de los programas correspondientes.

El estudio se fundamenta científicamente en el enfoque de los DDHH que establece el derecho a vivir adecuadamente y recibir bienestar social del Estado

mediante apoyo de programas sociales orientados a mejorar sus condiciones de vida (Unesco, 2008). Respecto a los modelos en ejecución de presupuestos; CEPAL & ILPES (2008) mencionó que no existe un único modelo para la administración financiera de un Estado que pueda ser paradigma en “buenas prácticas” e imitarse debido a las limitaciones usuales a los países de Latinoamérica. En Brasil se dio énfasis a la evaluación de programas estratégicos en planificación plurianual que tenga articulación con las decisiones presupuestarias. En Uruguay se optó por desconcentrar el procedimiento de planificación con predominio a la planificación estratégica de las instituciones públicas. En Perú se prioriza el sistema nacional de planificación que nace en el Acuerdo Nacional. En Costa Rica vincularon el plan y presupuesto coordinando entre los entes rectores. En el Ecuador funcionó en base a un modelo respecto a los incrementos en los ingresos sirvieron para financiar gastos inflexibles.

Respecto al fundamento técnico se tiene los ODS de la Agenda 2030 cuyos gobiernos de la región (en sus diferentes niveles) están trabajando en sus políticas para garantizar su compromiso con dicha Agenda e integración en sus planes, programas y proyectos territoriales (CEPAL, 2022). Por otro lado, la modernización del Estado peruano, normada mediante una Política Nacional, busca una gestión pública que este orientada a brindar un buen servicio al ciudadano con resultados en los objetivos establecidos claramente y estén articulados sectorialmente, así como territorialmente (nacional, regional y local), reasignando recursos presupuestales que maximicen los resultados esperados (PCM, 2013a).

En el marco conceptual es preciso partir del presupuesto público, debido a constituir el principal instrumento de gestión del gobierno mediante el cual se cuantifica los gastos que serán atendidos durante un año fiscal, por todas las entidades públicas para lograr resultados institucionales respecto a los objetivos y metas planificadas en su plan operativo a favor de la población (MEF, 2004); en tal sentido, se busca procurar una asignación equitativa y eficiente de los recursos públicos con mayores beneficios para los ciudadanos (CEPAL, 2019).



Por otro lado, una Categoría presupuestaria está comprendida por los elementos que tienen relación con la metodología del presupuesto en cuanto a los programas, Subprogramas, Actividad y Proyecto; en tal sentido, la ejecución de la categoría presupuestal está referido a los elementos que reflejan las diferentes categorías de una estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso; por consiguiente, en la ejecución presupuestaria se observan los ingresos y se da atención a las necesidades de gastos autorizados en los presupuestos (MEF, 2023a).

Una Unidad Ejecutora está considerada como el nivel descentralizado y operativo en las entidades públicas que determina y recauda ingresos debido a su nivel de desconcentración administrativa, devenga gastos, contrae compromisos y ordena pagos basado en la legislación vigente y aplicable; asimismo, registra información creada por operaciones y acciones ejecutadas; comunica el avance y/o como se cumplen las metas; recoge y da cumplimiento a dispendios de operaciones respecto al endeudamiento; también, emite e instala obligaciones de deuda (MEF, 2023a).

Los Programas presupuestales están referidos a la Unidad de programación de las acciones del Estado ejecutadas para cumplir con las obligaciones delegadas en beneficio de la población y están justificadas por tener la necesidad de lograr un resultado para una sociedad objetivo, en correspondencia con los objetivos estratégicos según política de Estado expresados por el CEPLAN, involucrando a instituciones de diversos sectores y niveles de gobierno (MEF, 2023a).

La actividad presupuestaria es una clasificación fundamental del presupuesto que engloba las acciones necesarias para operar y mantener los servicios públicos o administrativos existentes. También implica la producción continua de bienes y servicios por parte de la entidad pública, y está orientada hacia objetivos que pueden ser evaluados tanto cualitativa como cuantitativamente a través de metas específicas. Esta categoría incluye los

componentes del enfoque de presupuesto por programas, como Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto (MEF, 2023a).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

Fue aplicada según Concytec (2020) por estar orientada a determinar una necesidad específica y reconocida mediante el conocimiento científico que es el conjunto de herramientas y métodos utilizados para satisfacer una necesidad particular y reconocida (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, Ñaupas et al. (2018) consideran que propone la resolución de problemas apoyados en la formulación de interrogantes e hipótesis para llegar a resolverlos.

El enfoque es cualitativo debido a que en esta enfocada a la interpretación de las experiencias individuales en la búsqueda de interpretaciones y su procedimiento es inductivo (Salgado, 2007); también, está caracterizado por no plantear hipótesis y su interpretación es de acuerdo con las experiencias recogidas mediante entrevistas a los participantes (Aguilar, 2014).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

Fue no experimental (Fuster, 2019) es fenomenológico por fundamentarse en el análisis de las propias experiencias individuales de los participantes, concerniente a hechos desde sus percepciones (Salgado, 2007). Es preciso indicar que una investigación cualitativa explora e interpreta experiencias para comprender las percepciones que los individuos atribuyen a un determinado problema social o humano (Flores, 2018); asimismo, permitirá organizar, identificar y analizar en detalle la información recogida para inferir resultados que propicien la adecuada comprensión/interpretación del fenómeno en estudio (Mieles et al., 2012).

#### **3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

**Categoría:** El presupuesto público se encuentra dividido por Genéricas de Gastos en los tres niveles de gobierno, divididos para su ejecución por

Categorías Presupuestales, los cuales fueron asignados los recursos presupuestales en base a proyecciones estimados lo cual posiblemente no sean datos exactos, dado que no se toman en cuenta los imprevistos y esto genera solicitudes de Demanda Adicional y Modificaciones presupuestales a nivel funcional programático (MEF, 2020).

### **Subcategoría 1: Programas presupuestales**

Se refieren a la planificación y ejecución de las acciones estatales que se realizan para cumplir con las funciones encomendadas en beneficio de la sociedad. Estas acciones están respaldadas por la necesidad de lograr resultados para una población objetivo, en línea con los objetivos estratégicos establecidos por el CEPLAN en la política estatal. Además, estas acciones pueden involucrar a entidades de diversos sectores y niveles de gobierno (MEF, 2023a).

### **Subcategoría 2: Acciones centrales y presupuestales que no resultan en productos**

La actividad presupuestaria es una clasificación fundamental en el presupuesto que agrupa las acciones necesarias para el funcionamiento y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Asimismo, implica la generación continua de bienes y servicios por parte de la entidad pública, con una duración permanente en el tiempo. Estas acciones están orientadas hacia objetivos que pueden evaluarse cualitativa o cuantitativamente mediante metas establecidas. Además, abarca los elementos relacionados con la metodología del presupuesto por programas, que incluyen Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto (MEF, 2023a).

## **3.3 Escenario de Estudio**

Fue desarrollado en una institución pública que cumple la política relacionada al servicio e implementación de la educación nacional en concordancia con los lineamientos de su ente rector, alineados según la normatividad vigente. Esta investigación contiene cuatro entrevistados que se han

desarrollado virtualmente mediante grabación de voz descrito en Word utilizando la herramienta de Google.

### **3.4 Participantes**

Los participantes fueron cuatro gestores expertos en gestión de la ejecución en la categoría presupuestal, dentro de ellos se encuentra el jefe de los Oficina de Planificación y Presupuesto, un coordinador de Planeamiento y Presupuesto, un especialista en Gestión presupuestal y un Especialista en Planeamiento y Presupuesto.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la entrevista como técnica y se empleó una guía de entrevista semiestructurada como instrumento para formular preguntas de opinión (Stubenrouch et al., 2016). El instrumento se creó utilizando los indicadores establecidos en la Matriz de Categorización y se validó mediante la evaluación objetiva de expertos en el tema (Naupas, 2014).

### **3.6 Procedimientos**

Para la recolección de información, se procedió a solicitar la autorización de los directivos y el consentimiento informado de los participantes a quienes se les comunicó del objetivo del estudio y la reserva de los datos institucionales y personales. A la información recogida se le realizó el análisis mediante el proceso de triangulación.

### **3.7 Rigor Científico**

La guía de entrevista fue elaborada en base a la normativa vigente establecida por el MEF respecto a ejecución presupuestaria y el planteamiento de las preguntas abiertas tuvieron una validez de contenido por juicio de experto. La coherencia en las interpretaciones de las respuestas fue objetiva en base a la información obtenida de los participantes respetando la dependencia y consistencia lógica.

### **3.8 Método de Análisis de la información**

Se analizaron los datos recopilados de las entrevistas realizadas a los participantes, teniendo en cuenta las experiencias compartidas tanto por los gestores especialistas con el propósito de realizar el proceso de triangulación de datos. Se respetaron las respuestas proporcionadas por los participantes en relación a las preguntas formuladas (Rodríguez et al., 2005). Se recopiló información relevante citando a los autores correspondientes, cumpliendo con los principios éticos institucionales de veracidad y credibilidad en el análisis de la información. Se llevó a cabo una evaluación que se respetó en todas las etapas del proceso de investigación (Jiménez & Soledad, 2011).

### **3.9 Aspectos éticos**

Se consideró el Código de Ética institucional (RCU Na0340-2021/UCV, 2021); (Parredes, 2021); y la Declaración de Helsinki (Holstila et al., 2016) para obtención de la información previo consentimiento informado. Asimismo, toda la data utilizada fue citada y está en las referencias acorde con APA 7 (Moreno & Carrillo, 2019). Por otro lado, al ser un estudio cualitativo se realizó interpretaciones de manera analítica para llegar a resultados según los objetivos establecidos (Ander-Egg, 1998).

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La triangulación de resultados se desarrolló considerando los objetivos, resultados e hipótesis, los antecedentes y fundamento teórico en la búsqueda de patrones de convergencias y divergencias que ayudaron a interpretar el fenómeno objeto de la investigación (Okuda & Gómez-Restrepo, 2005); asimismo, Cisterna (2005) afirma que informar organizadamente, de manera coherente y pertinente los resultados a partir del procedimiento realizado en una investigación, es triangulación.

La ejecución presupuestaria requiere la implementación de un presupuesto ya con la aprobación oficial para asignar fondos en adquisición de bienes y servicios (Armas, 2016); en tanto una categoría presupuestal se refiere a los gastos en un presupuesto y que puede variar según la estructura presupuestaria del gobierno para asegurar que los recursos asignados sean utilizados de manera efectiva y eficiente (Minhacienda, 2019); en tal sentido, el objetivo central del estudio fue analizar las limitaciones de la gestión en la ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo de Lima, 2023. Al respecto, se puede mencionar que la orientación del presupuesto por resultados atraviesa dificultades en la aplicación de los recursos con eficiencia y que estén alineados a la planificación gubernamental de los diversos sectores; por tanto, constituye una limitación para los diferentes gestores (Eslava-Zapata et al., 2019).

El análisis interpretativo se realizó de acuerdo con las experiencias de cuatro gestores quienes respondieron a una Guía de entrevista semiestructurada y cuyas respuestas (Anexo 4) fueron analizadas de acuerdo con lo establecido en las subcategorías; tal interpretación, se presenta a continuación.

##### **Sub categoría 1: Programas Presupuestales (PP)**

Los PP son un componente fundamental del proceso de planificación y asignación de recursos en el ámbito gubernamental de nuestro país, en ellos se enfocan los recursos financieros y humanos para alcanzar determinados objetivos

y metas de la población según los sectores establecidos en los programas y proyectos de gobierno (MEF, 2018).

En esta subcategoría se planteó como objetivo: Analizar las limitaciones de la ejecución en la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora. En tal sentido, ante la opinión de las modificaciones presupuestales realizadas a nivel funcional programático impactan en el cumplimiento de metas de un producto presupuestal, todos los participantes coincidieron en manifestar que: (1) *“las constantes modificaciones presupuestales reflejan carencia de programación de gastos el cual implica realizar trámites burocráticos, ocasionando retrasos en la ejecución del presupuesto”* (2) *“podrían afectar el cumplimiento de las metas físicas para el logro de los objetivos ya que varía la disponibilidad de recursos necesarios”*; (3) *“pueden afectar los recursos asignados a los programas o proyectos específicos”*; (4) *“es posible que los recursos disponibles sean insuficientes para realizar todas las actividades planificadas”*.

Al respecto, las modificaciones presupuestales están referidas a cambios o ajustes que se realizan en un presupuesto y pueden ser necesarias debido a diversos factores, como cambios en las prioridades, reasignación de recursos o cambios en las condiciones económicas y que según normativa DL 1440 (MEF, 2018), deben asegurar una viabilidad técnica en cumplimiento a la planificación y los plazos sin afectar a los ciudadanos; en tal sentido, un presupuesto equilibra proporcionalmente ingresos y gastos de un gobierno que garanticen la sostenibilidad financiera del sector público (Rentería & Echeverry, 2006); caso contrario, los indicadores de la desigualdad y pobreza caerían ante la incapacidad de los gestores para lograr los objetivos (DANE, 2022).

En coherencia, se tiene que Rodríguez-Garofalo (2022) en el análisis desarrollado respecto a las debilidades y falencias en la planificación y ejecución presupuestaria encontró la falta de capacitación y desconocimiento en la planificación, control y ejecución presupuestaria concretamente en el personal administrativo; asimismo, es corroborado por las limitaciones observadas por los participantes en la realización de actividades operativas, manifestando: *“la falta de*



*recursos financieros, personal capacitado y carencia de herramientas técnicas adecuadas*"; asimismo, *"el tiempo limitado es una barrera"*. También, Contreras & Merlo (2021) hallaron riesgos relacionados a la ejecución del presupuesto en la información presupuestaria relativa al cumplimiento de procedimientos administrativos.

Sobre otras acciones cuando existen saldos presupuestales, hubo coherencia en que pueden utilizarse en otros proyectos de inversión conforme manifestaron: (1) *"refinanciar otros proyectos"*; (2) *"pasar a otras actividades para nuevos proyectos"*; (3) *"se podría financiar en otros proyectos de inversión"*; (4) *"habilitar estos saldos a otra categoría presupuestal"*. Por otro lado, según los participantes 1 y 2: *"los saldos presupuestales generalmente reflejan déficit en la ejecución de gastos"* y *"los saldos pueden pasar a otros proyectos"*. Asimismo, los cuatro gestores coincidieron en manifestar que: *"el personal requiere mayor capacitación"* y *"la ejecución al 100% de los proyectos requiere la gestión de una nota modificatoria para habilitar estos saldos a otra categoría presupuestal"*.

Es preciso indicar que el saldo presupuestal se refiere a la diferencia entre los ingresos y los gastos en un presupuesto determinado; en tal sentido, Castillo & Valeriano (2022) encontraron una gestión administrativa defectuosa por el incumplimiento en las partidas presupuestales al no lograr cumplirlas óptimamente por presentar variaciones; por tanto representa una limitación. En coherencia, Gavilanez (2018) halló que los valores asignados en presupuesto para programas educativos no son ejecutados en su totalidad. Asimismo, Chipana & Porta (2022) hallaron que el proceso de ejecución presupuestal se debe implementar de acuerdo con los controles normados para dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto asignado según planificación.

Respecto a las acciones comunes, los participantes manifiestan que *"son actividades operativas que resultan en un producto"*; a diferencia de las Acciones presupuestales que no resultan en productos (APNOP) *"desarrollan estrategias de gestión coordinación, monitoreo, evaluación, capacitación, investigación u otras actividades de apoyo que no tienen un resultado físico concreto"*. En cuanto a los

cuellos de botella en la ejecución de una actividad presupuestal, manifestaron: *“lentitud en los trámites administrativos debido a ser muy burocráticos y complejos”*; *“múltiples autorizaciones por diversos funcionarios para su aprobación”*.

Por otro lado, en la mejora de los programas presupuestales con enfoque por resultados, recomendaron: *“fortalecer la planificación estratégica y verificar que los programas presupuestales estén alineados con los objetivos y prioridades estratégicas”*; *“establecer metas medibles para reflejar resultados esperados y sean coherentes con los planes nacionales de desarrollo”*; *“definir indicadores de desempeño y resultados, y orientar las acciones presupuestales hacia resultados concretos y facilitará la evaluación de su cumplimiento”*; *“identificar las necesidades, desafíos y oportunidades en la temática abordada por el programa presupuestal”*.

## **Sub categoría 2: Acciones Centrales (AC) y Asignaciones Presupuestales que no resultan en productos (APNOP)**

Las AC corresponden a las actividades encaminadas a la gestión de recursos (humanos, materiales y financieros) para el logro de los resultados de los PP. Las APNOP comprenden las acciones para un propósito específico que no resulta en la entrega de un Producto a una ciudadanía determinada (MEF, 2018).

En esta subcategoría se planteó como objetivo: Analizar las limitaciones de la ejecución en la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora; ante lo solicitado para que un presupuesto asignado cumpla con la finalidad, el participante 1, 3 y 4 coherentemente manifestaron que: *“debe tener una comprensión precisa y compartida de la finalidad del presupuesto asignado”*; *“Una planificación adecuada es fundamental para asegurar que el presupuesto se destine de manera efectiva”*; *“una finalidad no está bien definida, puede haber una falta de dirección y enfoque en la programación de recursos y la ejecución de las actividades”*.

Por otro lado, el participante dos agregó: *“Falta de alineación estratégica, ya que, si el presupuesto asignado no está alineado con los objetivos y metas estratégicas de la organización o entidad, es probable que no se destine adecuadamente a las actividades que contribuyan directamente a la finalidad deseada”*.

Respecto a las acciones a seguir para unificar la APNOP y las acciones centrales, coherentemente manifestaron: *“Se debe designar un equipo o grupo responsable de la coordinación y seguimiento conformado por representantes de las diferentes entidades o áreas responsables de la ejecución de estas acciones”*; *“contar con un mecanismo de coordinación entre las entidades responsables”*. Además: *“Debe haber un claro marco normativo que defina las responsabilidades y procedimientos”*.

Finalmente, los participantes realizaron recomendaciones: *“Definir criterios claros y transparentes que guíen las decisiones de realizar notas modificatorias en el presupuesto”*; *“Definir y comunicar de manera clara las reglas y procedimientos para realizar notas modificatorias”*; *“Fortalecer los procesos de planificación y programación”*; *“Establecer umbrales claros en términos de porcentaje del presupuesto o monto absoluto puede ayudar a determinar cuándo se requiere una nota modificatoria”*

Las interpretaciones en lo encontrado permiten deducir que existen deficiencias y limitaciones en el procedimiento poco eficiente de planeamiento articulado con el sistema de presupuesto público; esto debido a que no siempre la concesión de los recursos responde a las prioridades de los sectores del país y a metas claras de los servicios y productos, así como de sus pertinentes costos.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Existen restricciones presupuestarias por falta capacitación en la programación de gastos y programación de metas físicas, esto afecta la asignación de recursos presupuestales en las categorías presupuestales, lo cual dificulta cumplir las actividades operativas para cumplir los objetivos de un proyecto o programas presupuestales, recurriendo así a solicitudes de recursos presupuestales a través de Demanda Adicionales o solicitar a menudo notas modificatorias.
2. Los procesos son burocráticos y lentitud administrativa hacen que la gestión de la ejecución presupuestaria se obstaculiza, presentando demoras en los procesos administrativos. Esto puede retrasar la adquisición de bienes y servicios, mejoramiento de infraestructura, entre otros que son necesarios para el beneficio de la población, así como el pago a proveedores, lo que afecta negativamente la ejecución de gastos programados en las Categorías Presupuestales.
3. Existe una deficiente capacidad técnica y administrativa para la ejecución de una Categoría Presupuestal, toda vez que al momento de realizar Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas se requiere personal técnico con conocimientos especializados para llevar a cabo procedimientos de contratación o proyectos específicos. La falta de personal capacitado en áreas como ingeniería, tecnología, gestión financiera, entre otros, puede limitar la eficacia en la implementación y monitoreo de las actividades
4. En cuanto a las modificaciones presupuestales, las prioridades de gastos pueden cambiar debido a las circunstancias imprevistas, cambios en las políticas gubernamentales o modificaciones en las necesidades de la organización. Estos cambios pueden afectar la planificación inicial y requerir ajustes en la ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas físicas y financieras.

5. Existen limitaciones legales y regulatorias para las actividades de ejecución presupuestaria dado que toda actividad presupuestal está regulada y cuenta con procedimientos establecidos. Estas limitaciones legales y regulatorias pueden ser restrictivas en algunos casos, lo que dificulta la implementación de ciertos proyectos o el uso eficiente de los recursos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. A efectos de no tener restricciones presupuestales se debe capacitar al personal de las Unidades involucradas para que puedan programar su presupuesto y sus metas físicas a fin de no verse afectados en la asignación de su presupuesto y poder cumplir los objetivos sin necesidad de solicitar una Demanda Adicional o realizar notas modificatorias.
2. Es necesario que el personal administrativo tenga conocimiento sobre sobre los objetivos de la institución a fin de tener un compromiso en la gestión y evitar realizar procesos burocráticos y poner lenta la administración pública, más al contrario hacer que la gestión de la ejecución presupuestaria sea ligera y fluidez en la adquisición de bienes y servicios, mejoramiento de infraestructura, entre otros que son necesarios para el beneficio de la población, así como el pago a proveedores, a fin de cumplir con la programación de gastos de las Categorías Presupuestales.
3. Es necesario contratar profesionales con capacidad técnica para la ejecución de una Categoría Presupuestal, expertos en realizar Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas a fin de llevar a cabo procedimientos de contratación o proyectos específicos, con profesionales capacitados en áreas como ingeniería, tecnología, gestión financiera, entre otros, para llevar a cabo una gestión con eficacia.
4. Es necesario realizar una buena programación de gastos para evitar ajustes en la ejecución presupuestaria a fin de evitar trabajos repetitivos elaborando notas modificatorias, contar con normativas que permitan realizar modificaciones presupuestarias por situaciones fortuitas.
5. Los proyectos de Ley y Decretos Supremos que se proyectan para liberar saldos de partidas no restringidas a fin de ser habilitadas a otras partidas para el cumplimiento de los objetivos deberían ser atendidas en el más breve plazo a fin de no afectar la continuidad de los servicios a favor de la población

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2014). Ontología y epistemología en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación En Psicología*, 15(1), 209–212.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v15i1.3682>
- Ander-Egg, E. (1998). Técnicas de Investigación Social. In *LUMEN* (24 edición).  
<https://acortar.link/isKhNB>
- Armas, M. C. (2016). *La Ejecución Presupuestaria y las Adquisiciones de Bienes y Servicios a través del Portal de Compras Públicas del Centro de Investigación Científica de la Universidad Técnica de Ambato* [Universidad Técnica de Ambato, Ecuador].  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20819/1/T3526M.pdf>
- Campos, J. L. (2021). *Gestión de contrataciones del Estado y su relación con los proyectos de inversión pública en la Municipalidad distrital de Cyna, Ambo, Huánuco* [Universidad Nacional Hermilio Valdizán].  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6815>
- Carranza, V. B., Rivero, L. L., Bernal, R., & Villafuerte, A. (2022). Ejecución presupuestal y calidad de gasto en un gobierno local, periodo 2019. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 378–387.  
<https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.189>
- Castillo, D. I., & Valeriano, K. A. (2022). *Estudio de caso: Análisis de la gestión presupuestaria y financiera de la empresa pública de servicios Sermaa-EP de Antonio Ante, Imbabura, Ecuador para el período 2018-2020* [Universidad Técnica del Norte - Ecuador].  
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13391>
- CEPAL. (2019). *Marco Conceptual y analítico. Sistematización de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública* (p. 11). Naciones Unidas, CEPAL.  
[https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/static/files/Marco conceptual y analitico\\_SNIP\\_editado\\_29jul.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/static/files/Marco%20conceptual%20y%20analitico_SNIP_editado_29jul.pdf)
- CEPAL, & ILPES. (2008). Planificar y presupuestar en América Latina. In *Cepal*. CEPAL.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6898/S0800014\\_es.pdf?ssequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6898/S0800014_es.pdf?ssequence=1&isAllowed=y)
- CEPAL, N. (2022). Una década de acción para un cambio de época. In *CEPAL. Naciones Unidas*.
- CGR, C. G. de la R. (2016). Servicios y herramientas del Control gubernamental. In *Departamento de Imagen y Comunicaciones - Biblioteca Nacional del Perú* (p. 96). Contraloría General de la República del Perú.  
[https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/2\\_CONTROL\\_GUBERNAMENTAL\\_2016.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/2_CONTROL_GUBERNAMENTAL_2016.pdf)
- Chipana, K. L., & Porta, C. E. (2022). *Proceso de Ejecución Presupuestal y Control Estratégico institucional en la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Huancayo* [Universidad Peruana Los Andes. Huancayo].

<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/5178>

Cisterna, F. (2005). Categorización Y Triangulación Como Procesos De Validación Del Conocimiento En Investigación Cualitativa. *THEORIA. Ciencia Arte y Humanidad*, 14(1), 61–71.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>

ComexPerú. (2022). *Ejecución de la inversión pública del gobierno nacional cayó un 22.5% ¿A qué se debe?* COMEXPERÚ.  
<https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/ejecucion-de-la-inversion-publica-del-gobierno-nacional-cayo-un-225-en-el-primer-trimestre-a-que-se-debe>

CONCYTEC. (2020). *Proyectos de investigación y desarrollo ( i & d )* (pp. 1–11).

Congreso. (2023). *Ejecución presupuestal por sectores y unidades ejecutoras del gobierno nacional. Peíodo octubre 2022* (Issue 219). Congreso de la República del Perú.  
<https://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/DIDP/files/informes-tem-22-23/rt-48-ejec-pres-x-sectores.pdf>

Contreras, R., & Merlo, N. N. (2021). Auditoría de confiabilidad del Estado de Ejecución Presupuestaria de gastos de la entidad descentralizada municipal terminal de buses La Paz, 2018 [Universidad Mayor De San Andrés, Bolivia]. In *Universidad Mayor De San Andrés*.  
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/30712>

DANE. (2022). *Pobreza y desigualdad*. Colombia Potencia de La Vida.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

Eslava-Zapata, R. A., Chacón-Guerrero, E. J., & Gonzalez-Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>

Flores, G. (2018). Metodología para la Investigación Cualitativa Fenomenológica y / o Hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial UN ENFOQUE COMPRENSIVO DEL SER*, 17, 17–23.  
[https://www.fundacioncapac.org.ar/revista\\_alpe/index.php/RLPE/article/view/3](https://www.fundacioncapac.org.ar/revista_alpe/index.php/RLPE/article/view/3)

Fuster, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201–229.

Gavilanez, M. A. (2018). *La Gestión Administrativa y su Impacto en el Cumplimiento de la Ejecución Presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3* [UNiversidad Técnica de Ambato].  
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/22691>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación : Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Holstila, E., Vallittu, A., Ranto, S., Lahti, T., & Manninen, A. (2016). Helsinki. *Cities as Engines of Sustainable Competitiveness: European Urban Policy in Practice*, 175–189. <https://doi.org/10.4324/9781315572093-15>



- Jiménez, E., & Soledad, M. (2011). *Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa* *Scientific rigour in qualitative research practices*. 107–136.
- Limaco, L. N., & De la Cruz, O. (2022). *Proceso de ejecución presupuestaria y la calidad de gasto de la Unidad Ejecutora de la Dirección Regional Agraria Ayacucho 2020* [Universidad Peruana Los Andes].  
[https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3863/T037\\_45223618\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3863/T037_45223618_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MEF. (2004). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Ley 28411*.  
<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-tema/normativa-basica-presupuestaria/7149-ley-n-28411-3/file>
- MEF. (2016). Proceso presupuestario del sector público. Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del PpR. In *El peruano* (p. 60). Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.
- MEF. (2018). Decreto Legislativo 1440 Sistema Nacional de Presupuesto. In *Diario Oficial EL Peruano* (pp. 56–71). Diario Oficial El Peruano.  
<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>
- MEF. (2023a). *Glosario de presupuesto público*. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- MEF. (2023b). *Inversión pública*. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.  
[https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&id=652&Itemid=100674&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=652&Itemid=100674&lang=es)
- Mieles, M. D., Tonon, G., & Alvarado, S. V. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanística*, 74, 195–226.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48072012000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48072012000200010&script=sci_arttext)
- Minhacienda. (2019). *Aspectos generales del sistema presupuestal Colombiano* (pp. 1–743). Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia.  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Lineamiento Ministerio de Hacienda y Crédito Público.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Lineamiento%20Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Credito%20P%C3%BAblico.pdf)
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos* (p. 72).  
[https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)
- Naupas. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, Issue 1).
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118–124.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0034-74502005000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0034-74502005000100008&script=sci_arttext)

- Pardo, Y. R. (2021). La formulación y ejecución presupuestaria en la administración pública de la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla, período 2019 – 2020 [Universidad Nacional De Tumbes]. In *Universidad Nacional De Tumbes*.  
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/1073/TESES - PRESCOTT Y GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parredes, S. (2021). *Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°021-2021-VI-UCV – Pág. 1 | 2* (Issue 1, pp. 1–2).
- PCM. (2013a). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. In *Presidencia del Consejo de Ministros* (pp. 1–39). Presidencia del Consejo de Ministros. Gobierno del Perú. <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- PCM. (2013b). Política Nacional de Modernización De La Gestión Pública Al 2021. In *Presidencia del Consejo de Ministros* (p. 73). <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Renteria, C., & Echeverry, J. C. (2006). Presupuestar en Colombia: buscando la gobernabilidad fiscal a través del presupuesto. In *ILPES, CEPAL*. Publicación de las Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7317-presupuestar-colombia-buscando-la-gobernabilidad-fiscal-traves-presupuesto>
- Rodríguez-Garofalo, A. S. (2022). Factors influencing the allocation of economic resources and budget execution at the Hospital Básico Chone – IESS. *Digital Publisher*, 7(N3-1), 30–47.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8507231>
- Rodríguez, C., Oswaldo, S., Quiles, L., Herrera, L., Práctica, T. Y., Análisis, D. E. L., Cualitativos, D. E. D., Internacional, R., Sociales, D. C., Victoria, C., Sabiote, C. R., & Quiles, O. L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Sociotam*.
- Salgado, A. (2007). Evaluación Del Rigor Metodológico Y Retos. *Liberabit*, 13(1729–4827), 71–78.
- Shack, N. (2006). Presupuestar en Perú. In *CEPAL - SERIE Gestión Pública* (Vol. 58).  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7312/1/S0600443\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7312/1/S0600443_es.pdf)
- Stubenrouch, F. E., Pieterse, A. H., Falkenberg, R., Santema, T. K. B., Stiggelbout, A. M., van der Weijden, T., Aarts, J. A. W. M., & Ubbink, D. T. (2016). OPTION5 versus OPTION12 instruments to appreciate the extent to which healthcare providers involve patients in decision-making. *Patient Education and Counseling*, 99(6), 1062–1068.  
<https://doi.org/10.1016/j.pec.2015.12.019>
- Unesco. (2008). *Declaración Universal de los Derechos Humanos. Dignidad y justicia para todos*.  
[http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/60declaracion\\_derechos\\_humanos.pdf](http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/60declaracion_derechos_humanos.pdf)

## ANEXOS

## ANEXO 1: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores
Ejecución de la Categoría Presupuestal	El presupuesto público se encuentra dividido por Genéricas de Gastos en los tres niveles de gobierno, divididos para su ejecución por Categorías Presupuestales, los cuales fueron asignados los recursos presupuestales en base a proyecciones estimados lo cual posiblemente no sean datos exactos, dado que no se toman en cuenta los imprevistos y esto genera solicitudes de Demanda Adicional y Modificaciones presupuestales a nivel funcional programático.	¿Cuáles son las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023?;	Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023.	a) Analiza la gestión de ejecución en los Programas Presupuestales.	Ejecución de la Categoría presupuestal	Programas Presupuestales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto Presupuestal</li> <li>✓ Proyecto Presupuestal</li> <li>✓ Acciones Comunes</li> <li>✓ Actividad Presupuestal</li> </ul>
				b) Analiza la gestión de ejecución en las Acciones Centrales y Acciones Presupuestales que no resultan en productos		Acciones Centrales y Acciones Presupuestales que no resultan en productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividad Presupuestal</li> <li>✓ Finalidad de la Categoría Presupuestal</li> </ul>

<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/directivas/24360-resolucion-directoral-n-0030-2020-ef-50-01-2/file>

## ANEXO 2: Guía de entrevista semiestructurada

<b>Tipo de estudio</b>	:	Aplicada
<b>Enfoque</b>	:	Cualitativo
<b>Diseño de estudio</b>	:	Estudio Fenomenológico
<b>Técnica</b>	:	Entrevista
<b>Instrumento</b>	:	Guía de entrevista semiestructurada
<b>Participantes</b>	:	04 Funcionarios Públicos
<b>Modalidad</b>	:	Virtual. Google forms
<b>Responsable</b>	:	Medina Bazan Andrea Cristina

Subcategorías	Indicadores	Preguntas de Investigación
Programas Presupuestales con Enfoque a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto Presupuestal</li> <li>✓ Proyecto Presupuestal</li> <li>✓ Acciones Comunes</li> <li>✓ Actividad Presupuestal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Según su experiencia profesional las modificaciones presupuestales que se realizan a nivel funcional programático tienen algún impacto para cumplir las metas establecidas en un Producto Presupuestal?</li> <li>2. ¿Qué acciones se deberían realizar con los saldos generados, de un proyecto presupuestal, en caso de haber culminado el contrato de ejecución?</li> <li>3. ¿Qué sucede con los saldos de un proyecto presupuestal que ha culminado su periodo de ejecución?, ¿Cuál sería la forma de redireccionar los saldos presupuestales?</li> <li>4. ¿Cuál es la diferencia entre Acciones Comunes de un Programa Presupuestal y Acciones Presupuestales que no resultan en productos?</li> <li>5. ¿Desde su experiencia, cuáles son los cuellos de botella en la ejecución de una actividad presupuestal?</li> <li>6. ¿Cuál es su recomendación para una mejora de los programas presupuestales con enfoque por resultados?</li> </ol>
Acciones Centrales y Presupuestales que no resultan en productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finalidad de la Categoría Presupuestal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Dentro de su experiencia laboral, ¿cuáles son los aspectos faltantes para que un presupuesto asignado cumpla con la Finalidad de la Categoría Presupuestal para lo cual fue establecido?</li> <li>8. ¿Qué limitaciones ha observado para poder realizar las actividades operativas da fin de cumplir la finalidad de la categoría presupuestal?</li> <li>9. ¿Qué acciones se debe seguir para que las Acciones Centrales y APNOP haya un seguimiento unificado?</li> <li>10. ¿Qué recomendaciones daría ante las frecuentes notas modificatorias a fin de sugerir límites?</li> </ol>

## ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO (DE LOS 4 PARTICIPANTES)



### Anexo 3: Consentimiento Informado (\*)

Título de la investigación: **Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**

Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina

**Propósito del estudio:** Le invitamos a participar en la investigación titulada "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023" cuyo objetivo es **Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023.**

Esta investigación es desarrollada por estudiante de posgrado del Programa Académico de **Maestría en Gestión Pública**, de la Universidad César Vallejo del campus **Lima Este**, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

**Procedimiento:** Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023"
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos y se realizará **de manera virtual mediante el Google form**. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):** Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institucional término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

#### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina Medina Bazan, email: [amedinabazan@gmail.com](mailto:amedinabazan@gmail.com)

y Docente asesora Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro, email: [fdtorresca@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fdtorresca@ucvvirtual.edu.pe)

#### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Participante: JCLQ

Fecha y hora: Julio del 2023.



### Anexo 3: Consentimiento Informado (\*)

Título de la investigación: **Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**

Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina

**Propósito del estudio:** Le invitamos a participar en la investigación titulada “Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023” cuyo objetivo es **Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**.

Esta investigación es desarrollada por estudiante de posgrado del Programa Académico de **Maestría en Gestión Pública**, de la Universidad César Vallejo del campus **Lima Este**, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

**Procedimiento:** Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023”
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos y se realizará **de manera virtual mediante el Google form**. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):** Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institucional término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

#### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina Medina Bazan, email: [amedinabazan@gmail.com](mailto:amedinabazan@gmail.com) y Docente asesora Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro email:

#### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Participante: LFC

Fecha y hora: Julio del 2023.



### Anexo 3: Consentimiento Informado (\*)

Título de la investigación: **Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**

Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina

**Propósito del estudio:** Le invitamos a participar en la investigación titulada "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023" cuyo objetivo es **Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**.

Esta investigación es desarrollada por estudiante de posgrado del Programa Académico de **Maestría en Gestión Pública**, de la Universidad César Vallejo del campus **Lima Este**, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

**Procedimiento:** Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023"
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos y se realizará **de manera virtual mediante el Google form**. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):** Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institucional término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

#### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina Medina Bazan, email: [amedinabazan@gmail.com](mailto:amedinabazan@gmail.com)  
y Docente asesora Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro, email: [fdtoresca@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fdtoresca@ucvvirtual.edu.pe)

#### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Participante: GS

Fecha y hora: Julio del 2023.

GS

### Anexo 3: Consentimiento Informado (\*)

Título de la investigación: [Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023](#)

Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina

**Propósito del estudio:** Le invitamos a participar en la investigación titulada "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023" cuyo objetivo es [Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023](#).

Esta investigación es desarrollada por estudiante de posgrado del Programa Académico de [Maestría en Gestión Pública](#), de la Universidad César Vallejo del campus [Lima Este](#), aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

**Procedimiento:** Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023"
2. Esta entrevista tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos y se realizará [de manera virtual mediante el Google form](#). Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):** Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institucional término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

#### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador(a): Medina Bazan Andrea Cristina Medina Bazan, email: [amedinabazan@gmail.com](mailto:amedinabazan@gmail.com) y Docente asesora Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro, email: [fdtorresca@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fdtorresca@ucvvirtual.edu.pe)

#### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Participante: CVC

Fecha y hora: Julio del 2023.

*CVC*



## Limitaciones en la gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023

Estimado(a) colaborador(a): El presente cuestionario forma parte de un estudio de investigación y el Objetivo es analizar las limitaciones en la gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023

Desde la percepción de los trabajadores". Precisar que el cuestionario es anónimo.

¿Según su experiencia profesional las modificaciones presupuestales que se realizan a nivel funcional programático tienen algún impacto para cumplir las metas establecidas en un Producto Presupuestal? \*

Texto de respuesta larga

¿Qué otras acciones se deberían de realizar en los casos de que un proyecto presupuestal luego de haber culminado el contrato, existen saldos presupuestales? \*

Texto de respuesta larga

¿Qué sucede con los saldos de un proyecto presupuestal que ha culminado su periodo de ejecución?, ¿Cuál sería la forma de redireccionar los saldos presupuestales? \*

Texto de respuesta larga

4 respuestas

 Vincular con Hojas de cálculo 

Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

¿Según su experiencia profesional las modificaciones presupuestales que se realizan a nivel funcional programático tienen algún impacto para cumplir las metas establecidas en un Producto Presupuestal?

4 respuestas

Vayamos por partes, existen las metas físicas y financieras, las metas físicas son resultados visibles y las metas financieras son los recursos financieros otorgados para lograr las metas físicas. Ahora bien, en cuanto a tu consulta, puedo decir que, efectivamente las modificaciones presupuestales efectuadas a nivel funcional programático impactan el cumplimiento de metas de un Producto Presupuestal, recuerda que el producto presupuestal es una unidad de medida, que es usada para hacer seguimiento y evaluación del progreso y resultados de un programa o proyecto concreto. Cuando anulas el presupuesto de una determinada específica de gastos puede que no cumplas con la meta planteada, y cuando habilitas mayores recursos puede que haya una variación de metas físicas y logras alcanzar las metas planteadas, esta práctica refleja una mala programación de gastos, que podría ser por falta de conocimientos del personal administrativo de diferentes unidades involucrados en el tema, asimismo las constantes modificaciones presupuestales implica realizar trámites burocráticos, ocasionando retrasos en la ejecución del presupuesto

Las modificaciones presupuestales efectuadas a nivel funcional programático podrían afectar las metas físicas ya que varía la disponibilidad de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Si se rebaja el presupuesto, es factible que haya una variación para llevar a cabo las actividades planificadas y, por lo tanto, no se lograría alcanzar las metas físicas determinadas. Por otro lado, si se asignan recursos adicionales, puede haber una mejor capacidad para lograr e incluso superar las metas físicas, las unidades de línea deberían realizar una mejor programación de sus gastos para efectuar una ejecución presupuestal

¿Qué otras acciones se deberían de realizar en los casos de que un proyecto presupuestal luego de

## ANEXO 4: EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Fatima del Socorro Torres Caceres
Grado profesional:	Maestría ( ) Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica ( ) Social ( ) Educativa (X) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Educación; gestión pública; investigadora Renacyt; redacción de artículos científicos.
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( ) más de 5 años (X)
Experiencia en investigación psicométrica:	Docente de metodología de la investigación, construcción de instrumentos.

2. **Propósito de la evaluación.** Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. **Datos de la escala:** Cuestionario/Guía de Entrevista

Nombre del instrumento	Percepción de la recaudación tributaria
Autor(a) (es):	Medina Bazan Andrea Cristina
Procedencia:	Sector Educativo
Administración:	individual
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Gestores de la ejecución presupuestal
Significación:	La entrevista semiestructurada consta de 10 preguntas desde su experiencia profesional. Por otro lado, se desglosaron en dos dimensiones: Programas Presupuestales; así como, Acciones Centrales y Acciones presupuestales que no resultan en productos, Tiene como objetivo: Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023.

4. **Soporte teórico:** (describir en función al modelo teórico)

Escala/Área (variable)	Subescala (Dimensiones)	Definición
Ejecución de la Categoría presupuestal	Programas Presupuestales (PP)	Los PP son un componente fundamental del proceso de planificación y asignación de recursos en el ámbito gubernamental de nuestro país, en ellos se enfocan los recursos financieros y humanos para alcanzar determinados objetivos y metas de la población según los sectores establecidos en los programas y proyectos de gobierno (MEF, 2018).

Escala/Área (variable)	Subescala (Dimensiones)	Definición
	Acciones centrales y presupuestales que no resultan en productos	La actividad presupuestaria es una clasificación fundamental en el presupuesto que agrupa las acciones necesarias para el funcionamiento y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Asimismo, implica la generación continua de bienes y servicios por parte de la entidad pública, con una duración permanente en el tiempo. Estas acciones están orientadas hacia objetivos que pueden evaluarse cualitativa o cuantitativamente mediante metas establecidas. Además, abarca los elementos relacionados con la metodología del presupuesto por programas, que incluyen Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto (MEF, 2023a).

### Presentaciones de instrucciones para el juez.

A continuación, a Ud. le presento la guía de entrevistas semiestructuradas de la Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023, califique Ud. de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Contenido del instrumento que mide la categoría: Ejecución en la Categoría Presupuestal:

- Primera dimensión: Categoría Presupuestal

- Segunda dimensión: Acciones Presupuestales y Acciones Presupuestales que no resultan en productos

Objetivos de la Subcategoría /Indicadores: Analizar las limitaciones en la gestión de ejecución de la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023.

Subcategoría/ Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación/ recomendaciones
Programas Presupuestales	¿Según su experiencia profesional las modificaciones presupuestales que se realizan a nivel funcional programático tienen algún impacto para cumplir las metas establecidas en un Producto Presupuestal?	X	X	X	
	¿Qué acciones se deberían realizar con los saldos generados, de un proyecto presupuestal, en caso de haber culminado el contrato de ejecución?	X	X	X	
	¿Qué sucede con los saldos de un proyecto presupuestal que ha culminado su periodo de ejecución?, ¿Cuál sería la forma de redireccionar los saldos presupuestales?	X	X	X	
	¿Cuál es la diferencia entre Acciones Comunes de un Programa Presupuestal y Acciones Presupuestales que no resultan en productos?	X	X	X	
	¿Desde su experiencia, cuáles son los cuellos de botella en la ejecución de una actividad presupuestal?	X	X	X	
	¿Cuál es su recomendación para una mejora de los programas presupuestales con enfoque por resultados?	X	X	X	
Acciones Centrales y Acciones Presupuestales que no Resultan en Productos	Dentro de su experiencia laboral, ¿cuáles son los aspectos faltantes para que un presupuesto asignado cumpla con la Finalidad de la Categoría Presupuestal para lo cual fue establecido?	X	X	X	
	¿Qué limitaciones ha observado para poder realizar las actividades operativas da fin de cumplir la finalidad de la categoría presupuestal?	X	X	X	
	¿Qué acciones se debe seguir para que las Acciones Centrales y APNOP haya un seguimiento unificado?	X	X	X	
	¿Qué recomendaciones daría ante las frecuentes notas modificatorias a fin de sugerir límites?	X	X	X	




Dra. Fatima del Socorro Torres Caceres  
 Nro. DNI 10670820  
 Investigadora Renacyt  
 Código:

P0094907

## ANEXO 5: SIMILITUD DE BIBLIOTECA

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=2136224467&s=1&lang=es&ro=103&u=1088032488

feedback studio Andrea Cristina Medina Bazan | Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN PÚBLICA**

**Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una**  
**Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023**

---

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

**AUTORA:**  
Medina Bazan, Andrea Cristina (orcid.org 0000-0003-3049-7647)

**ASESORAS:**  
Dra. Torres Caceres, Fatima del Socorro (orcid.org 0000-0001-5505-7715)  
Dra. Inocenta Marivel, Carbajal Bautista (orcid.org 0000-0002-8047-8335)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**  
Fortalecimiento de la democracia, ciudadanía y cultura de paz

**LIMA - PERÚ**  
2023

**Resumen de coincidencias** ✕

**15 %**

Se están viendo fuentes estándar

**Coincidencias**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %	>
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3 %	>
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	1 %	>
4	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
5	core.ac.uk Fuente de Internet	1 %	>
6	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	1 %	>
7	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
8	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %	>
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %	>
10	repositorio.conicyt.cl Fuente de Internet	<1 %	>
11	repositorio.unheval.edu... Fuente de Internet	<1 %	>

Página: 1 de 23    Número de palabras: 5655    Versión solo texto del informe | Alta resolución    Activado

14:19 24/07/2023

### ANEXO: ENTREVISTA A PARTICIPANTES (ANÁLISIS)

SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	PARTICIPANTE 1 Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto	PARTICIPANTE 2 Coordinadora de la Planeamiento y Presupuesto	PARTICIPANTE 3 Especialista en Gestión Presupuestal	PARTICIPANTE 4 Especialista en Planeamiento y Presupuesto	Convergencias y divergencias entre participantes (comparativo)	CONCLUSION
Programas Presupuestales con Enfoque a Resultados	<p>1 ¿Según su experiencia profesional las modificaciones presupuestales que se realizan a nivel funcional programático tienen algún impacto para cumplir las metas establecidas en un Producto Presupuestal?</p> <p>Analizar las limitaciones de la ejecución en la Categoría Presupuestal de una Unidad Ejecutora</p>	<p>Vayamos por partes, existen las metas físicas y financieras, las metas físicas son resultados visibles y las metas financieras son los recursos financieros otorgados para lograr las metas físicas.</p> <p>Ahora bien, en cuanto a tu consulta, puedo decir que, efectivamente las modificaciones presupuestales efectuadas a nivel funcional programático impactan el cumplimiento de metas de un Producto Presupuestal, recuerda que el producto presupuestal es una unidad de medida, que es usada para hacer seguimiento y evaluación del progreso y resultados de un programa o proyecto concreto.</p> <p>Cuando anulas el presupuesto de una determinada específica de gastos puede que no cumplas con la meta planteada, y cuando habilitas mayores recursos puede que haya una variación de metas físicas y logras alcanzar las metas planteadas, esta práctica refleja una mala programación de gastos, que podría ser por falta de conocimientos del personal administrativo de diferentes unidades involucrados en el tema, asimismo las constantes modificaciones presupuestales</p>	<p>Las modificaciones presupuestales efectuadas a nivel funcional programático podrían afectar las metas físicas ya que varía la disponibilidad de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Si se rebaja el presupuesto, es factible que haya una variación para llevar a cabo las actividades planificadas y, por lo tanto, no se lograría alcanzar las metas físicas determinadas. Por otro lado, si se asignan recursos adicionales, puede haber una mejor capacidad para lograr e incluso superar las metas físicas, las unidades de línea deberían realizar una mejor programación de sus gastos para efectuar una ejecución presupuestal eficaz y eficiente</p>	<p>Cuando se realizan anulaciones del presupuesto a través de modificaciones presupuestales a nivel funcional programático, se pueden afectar los recursos asignados a los programas o proyectos específicos que contribuyen al Producto Presupuestal. Estos cambios pueden tener consecuencias en el alcance y el logro de las metas establecidas. Al habilitar mayores recursos es evidente que el área usuaria requiere mayores recursos para poder cumplir con las metas planteadas, se debería plantear una directiva interna con respecto a la programación de gastos así evitar constantes notas de modificaciones presupuestarias.</p>	<p>Si se producen recortes presupuestarios en un programa o proyecto a través efectuadas de modificaciones presupuestales a nivel funcional programático, es posible que los recursos disponibles sean insuficientes para realizar todas las actividades planificadas y, por lo tanto, se vea comprometido el cumplimiento de las metas.</p> <p>De hecho que si se asignan recursos adicionales, implica mayor capacidad de gasto para alcanzar las metas. Me parece que se debe capacitar al personal administrativo para que hagan una mejor programación de gastos para evitar constantes notas modificatorias</p>	<p>Los cuatro participantes coincidieron que las modificaciones presupuestales realizadas a nivel funcional programático impactan en el cumplimiento de metas de un producto presupuestal según sus manifestaciones: (1) <i>“las constantes modificaciones presupuestales implica realizar trámites burocráticos, ocasionando retrasos en la ejecución del presupuesto”</i> (2) <i>“podrían afectar las metas físicas ya que varía la disponibilidad de recursos necesarios”</i>; (3) <i>“pueden afectar los recursos asignados a los programas o proyectos específicos”</i>; (4) <i>“es posible que los recursos disponibles sean insuficientes para realizar todas las actividades planificadas”</i></p>	Según el objetivo planteado

		implica realizar trámites burocráticos, ocasionando retrasos en la ejecución del presupuesto					
2 ¿Qué otras acciones se deberían de realizar en los casos de que un proyecto presupuestal luego de haber culminado el contrato, existen saldos presupuestales?	Los saldos presupuestales de un proyecto se pueden <u>refinanciar en otros proyectos o actividades, para nuevos proyectos de inversión</u> , hay que revisar la normativa, y el ente rector debería capacitar para mejorar la programación de gastos	Los saldos presupuestales de un proyecto se pueden <u>pasar en otros proyectos o actividades, para nuevos proyectos de inversión</u> , conforme a la normatividad vigente	<u>Se podría financiar en otros proyectos inversión</u> , pero muchas veces el personal administrativo desconoce el procedimiento y no está capacitado en cuanto a las actualizaciones de la normatividad, podría ser mal cálculo en la programación hace que se generen esos saldos	Se debe realizar las <u>gestiones para ejecutarlas o realizar modificaciones presupuestales para habilitar estos saldos a otra categoría presupuestal</u> , para ello el personal administrativo debe estar capacitado y tener conocimiento los procedimientos normativos	Sobre otras acciones cuando existen saldos presupuestales, hubo coherencia en que pueden utilizarse en otros proyectos de inversión conforme manifestaron: (1) <i>"refinanciar otros proyectos"</i> ; (2) <i>"pasar a otras actividades para nuevos proyectos"</i> ; (3) <i>"se podría financiar en otros proyectos de inversión"</i> ; (4) <i>"habilitar estos saldos a otra categoría presupuestal"</i>		
3 ¿Qué sucede con los saldos de un proyecto presupuestal que ha culminado su periodo de ejecución?, ¿Cuál sería la <u>forma de redireccionar los saldos presupuestales</u> ?	Los saldos presupuestales de un proyecto se pueden refinanciar en otros proyectos o actividades, para nuevos proyectos de inversión. Nosotros no contamos con proyectos de inversión, sin embargo he notado en otras Unidades Ejecutoras que sus proyectos de inversión ya ejecutados y culminados, siguen figurando año tras año en su presupuesto, reflejando déficit en la ejecución de gastos, quizás por desconocimiento de la posibilidad de transferir los saldos no ejecutados de proyectos de inversión a acciones centrales, siempre y cuando se cumplan con los obligaciones e instrucciones determinados, y falta de capacitación de personal, y	Hay proyectos de inversión que han culminado, sin embargo, el saldo presupuestal sigue figurando en su Presupuesto Inicial, para realizar las gestiones correspondientes quizás requieren mayor capacitación del personal, ya que, si tengo entendido que los saldos presupuestales de un proyecto se pueden pasar en otros proyectos o actividades, para nuevos proyectos de inversión, conforme a la normatividad vigente.	El personal administrativo conjuntamente con el equipo de proyectos de inversión deberían realizar las gestiones para poder ejecutarlos al 100 %, caso contrario gestionar y sustentar una nota modificatoria para habilitar estos saldos a otra categoría presupuestal, es evidente que si no hay iniciativa para liberar estos saldos, se podría concluir que se carece de conocimiento y falta de capacitación el personal, otro factor también podría ser que la normativa no es clara aquí en la institución se	Nosotros no contamos con proyectos de inversión, sin embargo he notado en otras Unidades Ejecutoras sí tienen proyectos de inversión ya ejecutados y culminados, pero siguen notándose un saldo a favor pendiente por certificar esto genera déficit en su ejecución de gastos, ya que es posible transferir los saldos no ejecutados de proyectos de inversión a acciones centrales, siempre y cuando se cumplan con los obligaciones e instrucciones determinados, yo particularmente podría	Por otro lado, según los participantes 1 y 2: <i>"los saldos presupuestales generalmente reflejan déficit en la ejecución de gastos"</i> y <i>"los saldos pueden pasar a otros proyectos"</i> . <i>Los cuatro participantes coincidieron en manifestar que: "el personal requiere mayor capacitación"; "La ejecución al 100% de los proyectos, requiere la gestión de una nota modificatoria para habilitar estos saldos a otra categoría presupuestal"</i>		



		realizar una mejor programación de un proyecto de inversión.		está proyectando y programando proyectos de inversión recién para el 2024	darme cuenta que existe falta capacitación al personal para una mejor programación de un proyecto de inversión.		
4 ¿Cuál es la <u>diferencia entre Acciones Comunes</u> de un Programa Presupuestal y Acciones Presupuestales que no resultan en productos (APNOP)?	Las Acciones Comunes son actividades operativas que garantizan el logro de los resultados, no están directamente relacionadas con la entrega de un producto, sino que son insumos necesarios para el desarrollo y funcionamiento de cada Programa Presupuestal  Mientras que las Acciones presupuestales que no resultan en productos se refieren a actividades de gestión, coordinación, monitoreo, evaluación, capacitación, investigación u otras actividades de apoyo que no tienen un resultado físico concreto, pero es necesario para implementar y poner en marcha los programas o proyectos	Las Acciones Comunes son actividades que involucra a la parte administrativa, presupuestal, contable, de asesoramiento y control interno, su objetivo es apoyar y garantizar el logro de los resultados  Las Acciones presupuestales que no resultan en productos están relacionadas a las estrategias que se debe realizar para <u>cumplir una meta programada de un producto o proyecto</u>	En las <u>Acciones Comunes se encuentran en el presupuesto</u> para la actividad operativa, para lograr el objetivo de un producto, mientras que en el APNOP se encuentra el presupuesto <u>para desarrollar estrategias que van a ser posible desarrollar y alanzar la meta física de un producto</u>	Las Acciones Comunes ejecuta la actividad operativa para cumplir la meta de un producto y en el APNOP se ejecuta la actividad estratégica para el logro de los resultados	Respecto a las acciones comunes, los participantes manifiestan que <i>“son actividades operativas que resultan en un producto”; a diferencia de las Acciones presupuestales que no resultan en productos (APNOP) “desarrollan estrategias de gestión coordinación, monitoreo, evaluación, capacitación, investigación u otras actividades de apoyo que no tienen un resultado físico concreto”</i>		
5 ¿Desde su experiencia, ¿cuáles son los <u>cuellos de botella</u> en la ejecución de una actividad presupuestal?	Lentitud en los trámites administrativos y mucha burocracia, los procesos administrativos y burocráticos pueden ser complejos y requieren estar solicitando múltiples autorizaciones y aprobaciones, lo que incide en el retraso de la ejecución de las actividades presupuestales.	Los tramites son muy burocráticos, y complejos que requieren autorizaciones por diversos funcionarios para ser aprobados el cual ocasiona retrasos en la ejecución del presupuesto.	En ocasiones desconocimiento y falta de capacitación, generando trámites burocráticos para realizar algún procedimiento administrativo que <u>fomenta el retraso y baja ejecución</u> presupuestal	Falta de compromiso y capacitación que <u>generan lentitud y burocracia</u> en las gestiones administrativas, esto involucra estar sacando vistos buenos y aprobaciones, el cual repercute en la ejecución presupuestal.	En cuanto a los cuellos de botella en la ejecución de una actividad presupuestal, manifestaron: <i>“lentitud en los trámites administrativos debido a ser muy burocráticos y complejos”; “múltiples autorizaciones por diversos funcionarios para su aprobación”</i>		
6. ¿Cuál es su recomendación para una mejora de los programas presupuestales con	Recomiendo fortalecer la planificación estratégica y verificar que los programas presupuestales estén alineados con los objetivos y prioridades	Recomendaría crear objetivos claros, definir indicadores de desempeño y resultados, y orientar las acciones presupuestales	Para mi realizar un análisis exhaustivo y un diagnóstico de la situación actual para identificar las	Se recomienda que los programas presupuestales establezcan objetivos y metas claras, específicas	Para una mejora de los programas presupuestales con enfoque por resultados, recomendaron: <i>“fortalecer la planificación estratégica</i>		

	enfoque por resultados?	estratégicas, se debe establecer metas medibles para reflejar resultados esperados y sean coherentes con los planes nacionales de desarrollo	hacia la obtención de dichos resultados	necesidades, desafíos y oportunidades en la temática abordada por el programa presupuestal. Esto permitirá una programación más precisa y enfocada en las áreas prioritarias	y medibles. Esto permitirá orientar las acciones hacia resultados concretos y facilitará la evaluación de su cumplimiento	y verificar que los programas presupuestales estén alineados con los objetivos y prioridades estratégicas"; "establecer metas medibles para reflejar resultados esperados y sean coherentes con los planes nacionales de desarrollo"; "definir indicadores de desempeño y resultados, y orientar las acciones presupuestales hacia resultados concretos y facilitará la evaluación de su cumplimiento"; "identificar las necesidades, desafíos y oportunidades en la temática abordada por el programa presupuestal".	
Acciones Centrales y Presupuestales que no resultan en productos	7. Dentro de su experiencia laboral, <u>¿cuáles son los aspectos faltantes</u> para que un presupuesto asignado cumpla con la Finalidad para lo cual fue establecido?	Es fundamental tener una comprensión precisa y compartida de la finalidad del presupuesto asignado. Si no hay una definición clara, pueden surgir desviaciones y confusiones en la obtención de recursos y en la ejecución de las actividades	Falta de alineación estratégica, ya que, si el presupuesto asignado no está alineado con los objetivos y metas estratégicas de la organización o entidad, es probable que no se destine adecuadamente a las actividades que contribuyan directamente a la finalidad deseada	Una planificación adecuada es fundamental para asegurar que el presupuesto se destine de manera efectiva	Deficiente definición de la finalidad, dado que, si la finalidad no está bien definida, puede haber una falta de dirección y enfoque en la programación de recursos y la ejecución de las actividades	Para que un presupuesto asignado cumpla con la finalidad, el participante 1, 3 y 4 coherentemente manifestaron que: "debe tener una comprensión precisa y compartida de la finalidad del presupuesto asignado"; "Una planificación adecuada es fundamental para asegurar que el presupuesto se destine de manera efectiva"; "una finalidad no está bien definida, puede haber una falta de dirección y enfoque en la programación de recursos y la ejecución de las actividades". Por otro lado, el participante dos agregó: "Falta de alineación	

						estratégica, ya que, si el presupuesto asignado no está alineado con los objetivos y metas estratégicas de la organización o entidad, es probable que no se destine adecuadamente a las actividades que contribuyan directamente a la finalidad deseada”.	
8. ¿Qué limitaciones ha observado para poder realizar las actividades operativas a fin de cumplir la finalidad de la categoría presupuestal?	Limitaciones de recursos: La <u>falta de recursos financieros, humanos o técnicos</u> puede dificultar la realización de las actividades operativas necesarias para cumplir la finalidad de una categoría presupuestal. Esto puede incluir la falta de presupuesto suficiente, la falta de personal capacitado o la falta de infraestructura y equipos adecuados	La <u>falta de recursos financieros, humanos o tecnológicos</u> puede dificultar la realización de las actividades operativas necesarias para cumplir la finalidad de una categoría presupuestal. Esto puede incluir la falta de presupuesto suficiente, la escasez de personal capacitado o la carencia de herramientas y tecnología adecuada	La disponibilidad limitada de <u>recursos financieros</u> puede dificultar la realización de todas las actividades planificadas. Esto puede implicar la necesidad de priorizar algunas actividades sobre otras, ajustar los planes o buscar fuentes alternativas de financiamiento.	<u>Límite de recursos</u> , así como el tiempo limitado puede ser una barrera para cumplir con todas las actividades planificadas dentro de un período presupuestario dado.	En cuanto a las limitaciones observadas para la realización de actividades operativas, existe coincidencia en que: <i>“la falta de recursos financieros, personal capacitado y carencia de herramientas técnicas adecuadas”</i> ; asimismo, <i>“el tiempo limitado es una barrera”</i>		
9. ¿Qué acciones se debe seguir para que las Acciones Centrales y APNOP haya un seguimiento unificado?	Debe haber un claro marco normativo que defina las responsabilidades y procedimientos para el seguimiento de las Acciones Comunes y las Acciones Presupuestales que no resultan en Productos, los indicadores deben estar claros, medibles y alineados con los objetivos y metas del programa presupuestal. Asegúrese de que los indicadores aborden tanto los resultados visibles de las Acciones Comunes como los procesos y resultados de las APNOP	Se debe designar un equipo o grupo responsable de la coordinación y seguimiento de las Acciones Centrales y las APNOP. Este equipo actuará como punto focal para recopilar información, comunicarse con las diferentes unidades involucradas y garantizar un seguimiento unificado	Crear un equipo o comité encargado de coordinar y dar seguimiento a las Acciones Centrales y APNOP. Este equipo puede estar conformado por representantes de las diferentes entidades o áreas responsables de la ejecución de estas acciones.	Es fundamental contar con un mecanismo de coordinación entre las entidades responsables de las Acciones Centrales y APNOP. Esto implica la designación de un grupo de trabajo o comité que se encarga de la planificación, seguimiento y evaluación conjunta de ambas acciones	Respecto a las acciones a seguir para unificar la APNOP y las acciones centrales, coherentemente manifestaron: <i>“Se debe designar un equipo o grupo responsable de la coordinación y seguimiento conformado por representantes de las diferentes entidades o áreas responsables de la ejecución de estas acciones”</i> ; <i>“contar con un mecanismo de coordinación entre las entidades responsables”</i> . Además: <i>“Debe haber un claro marco normativo que defina las responsabilidades”</i>		

	<p>10. ¿Qué <u>recomendaciones</u> daría ante las frecuentes notas modificatorias a fin de sugerir límites?</p>	<p>Definir criterios claros y transparentes que guíen las decisiones de realizar notas modificatorias en el presupuesto. Estos <u>criterios deben estar alineados con los objetivos y metas establecidos</u>, y deben garantizar la adecuada ajustar de recursos de acuerdo con las necesidades y prioridades.</p>	<p>Definir y comunicar de manera clara las reglas y procedimientos para realizar notas modificatorias. Esto incluye indicar los criterios y límites que deben tenerse en cuenta al solicitar cambios en el presupuesto</p>	<p>Es fundamental definir criterios claros y transparentes que guíen las decisiones de realizar notas modificatorias en el presupuesto, <u>alineados con los objetivos y prioridades</u> <u>estratégicas</u>, Fortalecer los procesos de planificación y programación</p>	<p>Definir criterios específicos y transparentes para solicitar una nota modificatoria. Estos criterios deben <u>ser consistentes con los objetivos y prioridades estratégicas de la organización</u>. Establecer umbrales claros en términos de porcentaje del presupuesto o monto absoluto puede ayudar a determinar cuándo se requiere una nota modificatoria</p>	<p><i>y procedimientos”</i>  Sus recomendaciones fueron: <i>“Definir criterios claros y transparentes que guíen las decisiones de realizar notas modificatorias en el presupuesto”; “Definir y comunicar de manera clara las reglas y procedimientos para realizar notas modificatorias”; “Fortalecer los procesos de planificación y programación”; “Establecer umbrales claros en términos de porcentaje del presupuesto o monto absoluto puede ayudar a determinar cuándo se requiere una nota modificatoria”</i></p>	
--	---	--	--	---	--	--	--



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, TORRES CACERES FATIMA DEL SOCORRO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión de la ejecución en la categoría presupuestal de una Unidad Ejecutora del Sector Educativo, Lima, 2023", cuyo autor es MEDINA BAZAN ANDREA CRISTINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 16 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
TORRES CACERES FATIMA DEL SOCORRO <b>DNI:</b> 10670820 <b>ORCID:</b> 0000-0001-5505-7715	Firmado electrónicamente por: FDTORRESCA el 24- 07-2023 17:37:02

Código documento Trilce: TRI - 0594540