



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Flores Ticlla, Agustín Desiderio (ORCID: 0000-0002-1367-3023)

ASESOR:

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria:

La presente tesis está dedicada a mis padres, esposa e hijos por su apoyo incondicional a mis proyectos, sosteniéndome cada día para cumplirlos.

Agradecimiento:

A Dios por guiarme y darme la fuerza para seguir en el camino del servicio en favor de los demás.

Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria:	ii
Agradecimiento:	iii
Índice de Contenidos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1 Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	11
3.3. Escenario de estudio	12
3.4. Participantes	12
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.6. Procedimiento	13
3.7. Rigor científico	13
3.8. Método de análisis de datos	13
3.9. Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
V. CONCLUSIONES	22
VI. RECOMENDACIONES	23
REFERENCIAS	24
Anexo 01.- Matriz de Categorización	29
Anexo 02.- Guía de Entrevista	30
Anexo 04.- Matriz de Codificación	37
Anexo 05.- Matriz de Codificación y Conclusiones	43
Anexo 06.- Guía de Observación	46
Anexo 07.- Ficha de Análisis Documental	47
Anexo 08.- Resumen de Ejecución de Gasto	48
Anexo 08.- Resumen de Presupuesto Inicial	49

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado Estrategias de Optimización del Presupuesto Anual de la Sunedu 2021, tuvo como objetivo general identificar las estrategias para la optimización del presupuesto anual de la Sunedu, para el año 2021. Esta investigación fue de enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue básica, el diseño de investigación fue fenomenológico. Se empleó como técnicas la entrevista semi estructurada realizada a expertos en temas de presupuesto, la observación de la unidad de estudio la cual fue la Oficina de Contabilidad y Presupuesto de la Sunedu y el análisis documental. Además, se utilizó el método inductivo para el desarrollo y análisis de información recabada. Se concluye que en la Sunedu es posible establecer estrategias de optimización del gasto en tanto se puede determinar las actividades que deben ser realizadas en el año y cuyo cronograma no debe variarse. Se debe especializarse personal en estrategias de optimización del gasto.

Palabras clave: Presupuesto, Optimización, Gasto público, Contabilidad Gubernamental

Abstract

The present research work entitled Sunedu 2021 Annual Budget Optimization Strategies, had the general objective of identifying the strategies for optimizing the Sunedu annual budget for the year 2021. This research was of a qualitative approach, the type of research was basic, the research design was phenomenological. The techniques used were the semi-structured interview carried out with experts on budget issues, the observation of the study unit which was the Accounting and Budget Office of Sunedu and the documentary analysis. In addition, the inductive method was used for the development and analysis of the information collected. It is concluded that in Sunedu it is possible to establish spending optimization strategies as long as it is possible to determine the activities that must be carried out in the year and whose schedule should not be varied. Staff must specialize in spending optimization strategies.

Keywords: Budgeting, Optimization, Public Spending, Government Accounting

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento organizacional es el control de los gastos y la forma como estas, son debidamente planificadas para su ejecución. La gestión pública no es la excepción a este fundamento, es por ello que en virtud a una correcta administración de los recursos del sector estatal se involucró de una manera eficiente el concepto de contabilidad gubernamental, hecho que ha permitido tener elementos de control adecuados dentro de la ejecución del gasto público. Es necesario resaltar que existe un esfuerzo a nivel mundial en lograr un alto nivel académico a favor de los estudiantes de educación superior; es así que en el marco de la Unión Europea en la actualidad en base al acuerdo de Bolonia establece que los Ministerios relacionados con la Educación de los diferentes países que conformaban esta unión determinan la necesidad de tener elementos de acreditación de nivel educativo que pueda ser revalidados entre todos los países firmantes.

Este modelo sigue la corriente ya establecida por los Estados Unidos de Norteamérica con la finalidad de garantizar un sistema educativo de calidad, en donde la educación más que ser considerada como un elemento corporativo que genere utilidades a las empresas privadas de este rubro se convierta en un servicio de naturaleza estratégica para los estados. Este elemento fue refrendado en la conferencia celebrada años más tarde en Alemania, donde en la ciudad de Berlín en el año 2003 fue ratificado el acuerdo de institucionalizar la educación superior con criterios garantistas de calidad al momento de ser impartidas

Es importante destacar la experiencia colombiana respecto a la modernización del sistema educativo de nivel superior. Es así, que mediante estrategias de adecuación y manteniendo la autonomía y gobierno de las casas superiores de estudio, se estableció controles dentro del funcionamiento de las instituciones educativas de nivel superior sean estas públicas o privadas mediante el uso de mecanismos de contratación docente y administrativo; bajo criterios establecidos por el Estado. Esto dio lugar a la formación del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), dentro del cual se fortaleció al Sistema Nacional de Acreditación, la misma que tiene cargo el establecimiento de normas respecto a la calidad educativa que debe impartirse en educación superior de ese país. Por otro

lado, también se estableció el Sistema Nacional de Información, cuya función es el de publicitar respecto a los grados académicos y títulos obtenidos por los profesionales dentro de las casas superiores de estudio colombianas. (Ramos-Forero, 2017).

Es importante resaltar también la forma como el Estado peruano en los últimos años ha incrementado esos elementos de control basados en políticas de administración de los recursos financieros, hecho que se traduce por ejemplo en la utilización de sistemas integrados de administración financiera de manera tecnificada, esto ha permitido tener una mejor visualización detallada de los ítems a nivel específico del presupuesto de ingresos y gastos en los cuales se incurre en las diferentes organizaciones que forman parte del Estado.

Por otro lado, también es importante reseñar que producto de la emergencia sanitaria que se ha producido en nuestro país desde inicios del año 2020, muchos de los elementos que constituyen el gasto corriente no se han ejecutado de la manera programada debido a que parcialmente las actividades en todo el sector gubernamental se han visto paralizadas, o en su defecto muchas de sus actividades como la supervisión, fiscalización y licenciamiento de las diferentes universidades que son parte de Sunedu, no se ha realizado debido a la normatividad que prohíbe la movilización del personal; sumado a este hecho se encuentra que muchas de las organizaciones pasibles de ser auditadas no se encuentran en la actualidad en funcionamiento que permita esta acción.

La toma de decisiones relacionada con optimizar costos y gastos para maximizar la rentabilidad de las organizaciones se vuelve cada vez más compleja considerando el entorno dinámico, competitivo y de innovación de hoy en día. Es por ello que toma mayor relevancia el hecho de contar con estudios, análisis y herramientas que permitan evaluar el avance o retroceso en los objetivos planteados dentro de sus modelos de gestión.

Hoy en día las organizaciones buscan optimizar los gastos de tal manera que le permita afrontar diferentes situaciones como las que en la actualidad nos aqueja vivir. La falta de ingresos económicos por parte de las organizaciones hace necesario que se generen estrategias innovadoras respecto a la forma como debe

ser canalizado los recursos que tienen la organización para hacerlos cada vez más eficientes y conseguir de esta manera los resultados deseados.

Por lo expuesto tanto en antecedentes internacionales y nacionales se identificado los siguientes problemas, como problema general: ¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?.- Asimismo, hemos identificado los siguientes problemas específicos: ¿Cuáles son los recursos disponibles para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?; ¿Cuál es el nivel de ejecución del Plan Operativo para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?; ¿Cuáles son los segmentos de la Gestión Institucional más afectados para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?; ¿Cómo evaluar y monitorear el desarrollo de los planes institucionales para generar estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?.

Este proyecto tiene una justificación del tipo metodológica, ya que busca formular un nuevo método para efectuar la optimización del gasto del presupuesto de la organización y por ello se debe tener en consideración que la gestión administrativa de las organizaciones hoy en día busca cumplir con la finalidad con la que fue creada, para efecto de la Sunedu es garantizar los elementos de control y gestión administrativa en aras de promover la mejora de la calidad educativa superior de nuestro país.

Para efectos de la presente investigación se han determinado el siguiente objetivo general: Identificar las estrategias para la optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; asimismo se han identificado los siguientes objetivos específicos: Determinar los recursos disponibles para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; determinar el nivel de ejecución del Plan Operativo para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; determinar los segmentos de la Gestión Institucional más afectados para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; determinar la forma de evaluación y monitoreo del desarrollo de los planes institucionales para generar estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

La calidad educativa a nivel superior en nuestro país ha sido uno de los problemas más álgidos que nos ha tocado vivenciar en los últimos años; y esto se debe al gran número de universidades que fueron acreditadas con la finalidad de brindar el servicio a nivel particular. Sin embargo, no se tenía mecanismos adecuados con la finalidad de controlar el nivel de enseñanza, la infraestructura en la cual se desarrollan sus actividades y menos aún la calidad del bienestar de los estudiantes en esas casas superiores de estudio. Es por ello que como respuesta a esta realidad se genera el mecanismo de licenciamiento universitario, que nace desde la perspectiva de la promoción de la calidad educativa de nivel superior. Esta labor de licenciamiento universitario ha permitido establecer estándares de calidad a nivel universitario no siendo una exclusividad sólo de las universidades particulares sino también de las universidades estatales en nuestro país.

Para efectuar esta labor la Sunedu, tiene un presupuesto que le permite realizar labores de licenciamiento y revalidación, de tal manera que se pueda garantizar no sólo la obtención de licenciamiento sino también el sostenimiento del mismo a través de labores eficiente que son supervisadas por esta entidad gubernamental. Es allí donde radica la importancia de tener un presupuesto adecuado que le permita tener una asignación de recursos para cada una de las actividades que realiza dentro de sus funciones

Esta labor de acreditación de la calidad educativa de nivel superior ya se ha venido dando en países como Colombia; en el cual desde la década de los 90 se ha implementado un férreo control respecto a los niveles académicos que se ofertan, así como la infraestructura implementada que tiene las organizaciones educativas (Bernate,2020). Cabe indicar este respecto que este mecanismo de acreditación a resultado en favor de los estudiantes de la producción científica que tiene este país. Otro de los países que también ha gestionado de manera adecuada sus estándares de calidad a nivel superior ha sido Brasil, país en el cual los estándares educativos son elevados lo que permite tener un alto nivel profesional del egresado que permite rápidamente se inserte en el mercado laboral (Martí-Noguera, 2018).

En el desarrollo del presente trabajo de investigación es importante delimitar el marco teórico respecto a lo que es las estrategias que deben implementarse dentro de una organización; se debe entender como estrategia a la forma como una organización determina ciertas actividades orientadas a la consecución de los objetivos previamente establecidos. La importancia de diseñar una estrategia que se adecúe a la realidad organizacional. Sin embargo, esto no solamente compete a las empresas de naturaleza privada sino también a las de gestión gubernamental tal como es el caso de la organización materia de estudios, que es la Sunedu. Es por eso que se debe determinar en forma específica una mayor eficacia del gasto público en los presupuestos que se tienen asignados por la propia organización para ejercicios contables y acciones institucionales. Este presupuesto debe estar debidamente dimensionado respecto a la planificación de acciones que se han establecido y por ende debe también ser controlado en los gastos que sobre ellos se realiza (Peñaranda, 2017).

Cabe indicar al respecto que es importante que las organizaciones tengan clara la estrategia para alcanzar los objetivos definidos ya que estos objetivos pueden cambiar con el tiempo en relación directa a las situaciones del entorno que le rodea. Por otro lado, se debe identificar la capacidad institucional para el desarrollo de las estrategias organizacionales con la finalidad de poder dimensionar con precisión si el presupuesto asignado es el adecuado o en su defecto redimensionar las acciones establecidas en el presupuesto o de ser el caso determinar una priorización de los objetivos institucionales con la finalidad que el presupuesto sea adecuado al cumplimiento específico de estos. (Cabana, 2018).

Paz (2015), el trabajo de investigación “Propuesta de un modelo de control presupuestal en el gasto corriente; caso unidad ejecutora 003: Ejército Peruano, hizo un análisis de la forma como se efectuó el control en la ejecución del presupuesto del gasto. Este trabajo de investigación es de gran importancia para nuestro estudio debido al hecho que identifican la forma como las organizaciones del Estado deben ejercer políticas de control respecto a la asignación de recursos y a la forma como este se traduce en beneficio hacia el ciudadano.

El estudio Gestión de Crisis de Improven (2020), en su artículo “¿Cómo abordar la estrategia empresarial en 2020?”, señala que es importante desarrollar

capacidades dentro de las organizaciones con la finalidad de tomar decisiones adecuadas en el uso de los recursos económicos con los que cuenta. El indicado estudio señala que el 68% de las organizaciones definen estrategias de optimización del gasto de manera tardía y por ende los resultados de optimización del gasto dentro organización no surten los efectos deseados. Es necesario por ende tomar decisiones oportunas como lo hacen en otro 32% de las empresas las cuales no esperan que la crisis se pronuncie y realmente los afecte, sino que al contrario toman acciones proactivas con la finalidad de prepararse de manera adecuada ante los riesgos que podría tener los movimientos económicos dentro de un determinado entorno social.

Muchas veces esta identificación que hacen las organizaciones de manera tardía determina de manera crucial las estrategias que deben seguirse, reduciendo por ende las oportunidades que podría tener la organización con la finalidad de poder reestructurar de forma adecuada las acciones del gasto que ellos pueden tener, (Fermin,2014). Es así que una organización que no se adecua oportunamente a los cambios del entorno tienden a tomar decisiones tardías de alto impacto para la organización y que muchos de ellos representan cambios significativos sin mucho margen de planificación.

En nuestro país el 46% de las organizaciones han implementado estrategias para reducir los gastos de operaciones que tienen dentro su presupuesto, estas medidas obedecen a buscar una mayor eficiencia y rentabilidad tanto en los productos o los servicios que ellos ofrecen y así conseguir una ventaja competitiva en caso de tratarse de empresas del sector privado o en el caso de empresas estatales lograr una maximización de la eficiencia de los procesos y servicios al ciudadano. (Deloitte, 2019). Sin embargo, la situación que hoy nos toca vivir de manera coyuntural hace necesario que las organizaciones gubernamentales busquen formas creativas con la finalidad de lograr mantener los niveles de servicio al ciudadano como es el caso de la Sunedu.

La correcta asignación de los recursos dentro del presupuesto es importante para el manejo eficiente de una organización sea cual fuere su naturaleza (Romero,2013). Se debe tener presente que estos recursos que son asignados por el Estado para la ejecución de diferentes acciones por parte de las

instituciones de nivel gubernamental deben ser considerados como una parte integrante del presupuesto que se tiene para el funcionamiento de la institución y por ende son claramente cuantificables debido a su asignación (Villegas, 2012). Sin embargo, también es necesario tener en consideración los recursos que se tienen por recaudación directa, estos recursos son generados por la propia institución provenientes de los diferentes servicios que ofrecen.

Cabe indicar que este tipo de recursos son de naturaleza variable debido a que existen factores que determinan su recaudación basados específicamente en la demanda que tiene la población de un determinado servicio ofertado por la institución (Díaz, 2011). Sin embargo, en este tipo de recursos se debe señalar que no se puede tener establecidos sino una "proyección" respecto al factor de recaudación que se va a tener en un determinado periodo; debido a que este monto puede variar producto de circunstancias sociales o económicas. Es importante también indicar en relación a los recursos por otra fuente denominada endeudamiento, la misma que permitiría a la institución solicitar una asignación de crédito por parte del Estado, y que a su vez un poco más adelante será solventada con los recursos que estas instituciones recauden (Núñez, 2011).

Otro elemento importante a tomar en consideración son los planes operativos con los que cuenta la institución. Un plan operativo como tal define las acciones estratégicas que debe seguir una organización enmarcado en tres componentes: las acciones, los recursos y el presupuesto (Chávez, 2017). Es por ello que estos planes operativos deben obedecer a las estrategias de la institución; no se puede pensar en un plan operativo que no obedezca una estrategia institucional debidamente cimentada en impacto para la organización.

Estos planes operativos tienen elementos específicos que deben ser considerados tales como los planes operativos de nivel institucional, los planes operativos aprobados y los planes operativos optimizados. Se puede decir que los planes operativos institucionales, son los que contienen las actividades establecidas como propuesta de desarrollo respecto a los objetivos identificados, los mismos que tienen que ser cumplidos en un plazo determinado de tiempo y con metas debidamente identificados.

Por otro lado, los planes operativos aprobados son aquellos planes en los cuales la organización determina los presupuestos y recursos disponibles, así como las acciones que deben ejecutarse dentro del organización (Peñaranda, 2017). Asimismo, se debe tomar en consideración de que la planificación puede ser sujeta de modificación respecto a la priorización de los objetivos y la reasignación de los presupuestos de recursos asignados con la finalidad de poder ejecutar de manera eficiente la misión y visión encargada a la institución, a este tipo de planificación se denomina plan operativo optimizado, en el cual la institución como resultado de un análisis de los recursos con los que cuenta puede modificar sus planes de gestión en favor de conseguir las metas trazadas (Villegas, 2012).

Cabe indicar respecto a esto que es importante que los objetivos estén acordes con las necesidades propias de la organización de la previsión del futuro que forma parte de la visión organizacional. (Rosas, 2019). Es por ello que no se puede hablar de una estrategia si previamente no se han definido los resultados que se esperan como impacto en la organización y que tienen que tener una medición específica en su desarrollo. Es necesario recalcar respecto a las estrategias que estas deben ser debidamente medidas bajo el concepto de indicadores de gestión que permitan dimensionar la forma en la cual se está desarrollando las diferentes actividades. (Jones, 2014).

Las organizaciones deben administrar correctamente los recursos que ellos generan, es por ello que se debe tener una orientación a la planificación, organización, dirección y control de las diferentes acciones que realizan (Spinelli, 2017). Es por ello que se debe efectuar correctamente una planificación sostenida no solamente a corto plazo sino también a largo plazo, de esta planificación depende la forma como la organización debe destinar recursos con que disponga en virtud a los objetivos que se pretende alcanzar. Una nueva planificación de las acciones en definitiva va a destinar recursos de manera inadecuada en desmedro de los intereses de la institución.

Por otro lado, también es importante determinar de que la planificación por sí sola no funciona, si no está acompañada de una correcta organización respecto a la forma como deben ejecutarse las tareas; es por ello que la organización identifica cuales son los factores a tomar en consideración no sólo en

el uso de los recursos sino también en las capacidades y habilidades que deben demostrar los colaboradores en la consecución de las actividades debidamente identificadas (Bayas, 2017). El cambio organizacional se aprecia cuando esta organización de acciones está correctamente direccionada por parte de la alta dirección para conseguir las metas establecidas. Esta dirección debe ser debidamente gestionada por parte de la alta dirección en centrar los esfuerzos que realmente redunden en favor de la institución y con uso adecuado de los recursos previamente planificados y organizados adecuadamente.

Por último, es importante tomar en consideración el control; los cambios institucionales deben generar un impacto directo en la forma como se realiza las acciones planificadas, y esto deben ser debidamente controladas para identificar el impacto que tiene dentro de la organización y en favor de los ciudadanos en este caso (De la Garza, 2018). Es innegable que lo que no se puede medir no se puede controlar, es por ello que es importante determinar acciones que permitan controlar las diferentes actividades que se realizan en base a indicadores de gestión que deben estar debidamente identificados dentro de los planes operativos de la organización.

En conjunto la gestión institucional debe determinar la forma como la organización debe gestionar sus objetivos y metas con miras a satisfacer las expectativas de los usuarios. Es por ello que la ejecución adecuada debe ser tomada en consideración con la finalidad de poder destinar los esfuerzos de manera eficiente con miras a resultados (Hernandez, 2018). No se puede pensar en una organización que pretende tener una gestión institucional adecuada si no se ejecuta los planes operativos y a administrar los resultados del mismo. Muchas de las organizaciones hoy en día al no tener en claro la forma como se ejecutan sus acciones, no identifican los elementos críticos dentro de sus acciones y menos aún determinar cuáles son los riesgos estratégicos que deben ser considerados en la ejecución del mismo, esto con la finalidad de mitigarlos o eliminarlos según sea el caso (Gómez, 2017).

La evaluación y monitoreo son actividades que toda institución debe realizar para poder identificar la forma como se está realizando su gestión, sin embargo, estas no se realizan a profundidad en las organizaciones debido a la falta

de madurez en los procesos organizacionales o desconocimiento en la forma como debe realizarse (Mendoza, 2018). Es por ello la importancia en que las organizaciones para efectuar una correcta labor de evaluación y monitoreo deben definir con precisión cuáles son los procesos que realizan y las acciones de supervisión que deben efectuarse en cada uno de ellos.

Es así que estas acciones garantizan en forma real, que se puedan tomar acciones correctivas antes de la finalización del proceso con la finalidad de garantizar los resultados del mismo (Vaca, 2016). Por otro lado, estas acciones deben estar orientadas a una supervisión eficaz del gasto; este elemento es importante debido a que gran parte de los recursos financieros deben estar destinados en la consecución de los planes operativos con los que se cuenta y sobre ellos se debe implementar acciones de evaluación y monitoreo para poder determinar la eficiencia del gasto realizado en la institución (Macías, 2019).

También es importante tomar en consideración la forma como se ejecuta el presupuesto, ya que depende de la forma de cómo se ha asignado éste para las diferentes acciones que deben ejecutarse dentro de la institución y la evaluación de la correcta asignación de los recursos para la consecución de los objetivos propios de la organización (Suarez, 2019). En muchas organizaciones se pretende alcanzar grandes metas, sin embargo, no se asignan los recursos adecuados para poder conseguirlos, lo que en definitiva va en desmedro de la propia organización. Es por ello que conjuntamente con la planificación de las actividades deben determinarse los recursos adecuados para poder realizar acciones eficientes por parte de la institución.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es del tipo básica debido que se pretende incrementar los conocimientos teóricos respecto al manejo de la gestión del licenciamiento de las universidades. Es preciso señalar que este tipo de investigaciones son determinantes en la forma como mediante el análisis de la información se puede poder definir conceptos específicos respecto a la forma como un determinado comportamiento dentro de un entorno social determinado influye en los resultados del mismo (Concytec, 2018).

Diseño de investigación

Respecto al diseño del presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración que sea de naturaleza fenomenológico debido a que en base a la perspectiva que puede tener cada uno los participantes dentro de esta investigación se puede construir un análisis del tipo generalizado y esto puede ser contrastado respecto al entorno colectivo materia de análisis. (Hernández, 2018). Es necesario resaltar la importancia de la observación de un determinado comportamiento social que genera cierto nivel de impacto con la finalidad de establecer un conjunto de conocimientos que permitan una solución efectiva a una determinada problemática identificada y que tengan relevancia social.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Para el presente trabajo de investigación se han tomado en consideración las categorías de recursos en la misma que se han identificado las subcategorías recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, y endeudamiento. También se ha considerado la categoría plan operativo en el cual se han identificado las subcategorías plan operativo institucional, plan operativo aprobado y plan operativo optimizado. Asimismo, se ha tomado en consideración la categoría de gestión institucional con las subcategorías administración y ejecución. Por último, se ha considerado la categoría de evaluación y monitoreo con las subcategorías de gasto y presupuesto.

Tabla 1

Categorías y Sub Categorías

Categoría	Sub categoría
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Ordinarios (RO) • Recursos Directamente Recaudados (RDR)
Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento • Plan Operativo Institucional • Plan Operativo Aprobado • Plan Operativo Optimizado
Gestión de institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Ejecución
Evaluación y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto • Presupuesto

3.3. Escenario de estudio

Sunedu, es una institución que en los últimos años se han convertido en el ente rector respecto a contribuir en la mejora de la calidad educativa en el Perú con el otorgamiento del licenciamiento, así como la supervisión y fiscalización del servicio educativo superior, lo que hace en su gestión institucional un elemento clave en el desarrollo social de nuestro país. Es necesario indicar que el licenciamiento institucional es un elemento fundamental dentro de las políticas gubernamentales que deben ser debidamente controlados.

3.4. Participantes

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración la participación de un representante del área de presupuesto, también se ha considerado la participación de un representante del área de contabilidad, así como de un representante del área de planificación.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para efectos del presente trabajo de investigación se han tomado en consideración la implementación de las técnicas de recolección de datos que son la observación, entrevistas semiestructuradas y guía documental, la misma que nos permite determinar el comportamiento que tienen las personas dentro de un determinado proceso que ejecutan. Asimismo, se ha tomado en consideración el análisis de los documentos respecto al marco normativo y la forma como se ejecutan. Por último,

se tomó en consideración entrevistas de tipo semi estructurada, las mismas que permiten recabar información por parte de los participantes, desarrollar un modelo teórico que nos permita plantear soluciones a los problemas identificados.

3.6. Procedimiento

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha procedido a elaborar las guías de entrevistas, guía de observación y guía de análisis documental. Respecto a la guía de la entrevista hecha se ha presentado a los participantes a nivel temático con la finalidad de establecer el marco de la entrevista, posteriormente se realizó la entrevista, recopilamos información y fijando los puntos que eran relevantes de destacar para efectos de la presente investigación.

3.7. Rigor científico

Con la finalidad de darle sostenibilidad al trabajo de investigación presentado se ha tomado en consideración los criterios de credibilidad, transferencia, consistencia y confiabilidad del presente documento de investigación.

Respecto a la credibilidad esto implica tener un conocimiento sobre la validez de investigación y la forma como se ha recabado la información necesaria para su desarrollo. Respecto a la transferencia es que esta investigación por su naturaleza puede ser replicados en conocimiento teórico respecto a la acreditación académica. Respecto de consistencia se toma en consideración datos que provienen de las propias fuentes de información que es la Sunedu. Respecto a la confiabilidad, los datos recabados son de dominio público y pueden ser contrastados con las memorias anuales provenientes tanto de la institución.

También se ha tomado en consideración para la presente validez de investigación revistas científicas y libros especializados que nos han permitido acumular información de manera sistematizada para poder desarrollar el presente trabajo,

3.8. Método de análisis de datos

Para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración el método inductivo, el mismo que permite entender los fenómenos sociales desde el punto de vista de observación de un elemento en particular asociando su comportamiento a nivel general (Abregu, 2014). Esto nos permite tener un análisis detallado de la información que se recogen en específico y de esta manera mediante una

estructura de identificación de conocimientos transversales estos puedan ser materia de generalización a toda organización que presente características similares a la unidad materia de estudio.

3.9. Aspectos éticos

Para el presente trabajo de investigación se ha hecho un análisis documental exhaustivo la misma que ha sido realizada bajo la normativa APA, los autores e investigadores referenciados están debidamente identificados dentro del apartado referencias. En el desarrollo del presente trabajo también se considerado lo normado en el código de ética de la gestión de investigación de la Universidad César Vallejo. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomó en consideración lo dispuesto en la Resolución Directoral Nro. 015A-2020-UCV-DEPG de fecha 31 de agosto 2020 respecto a los Lineamientos para la elaboración y aprobación de proyectos de investigación de programas de doctorado (PIPD) 2020-II. Asimismo, para la realización del presente trabajo de investigación se solicitó las autorizaciones respectivas a la entidad correspondiente y para efectos de las grabaciones de entrevista a los participantes de cada una de ellas. En la redacción del documento se declara que es de propiedad del autor de la misma que ha sido referencias validadas mediante la aplicación del software Turniti, cabe indicar que presente trabajo de investigación ha sido debidamente validado en los extremos metodológicos y de discusión respectiva.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto al presente trabajo de investigación los resultados han sido tenidos en base a la recolección de datos mediante entrevistas a profundidad a especialistas en materia de gestión de licenciamiento, así como del análisis documental y la observación por parte del investigador. A continuación, se muestran las diferentes conclusiones a la cual se llevó a través de las triangulaciones de la información respectiva.

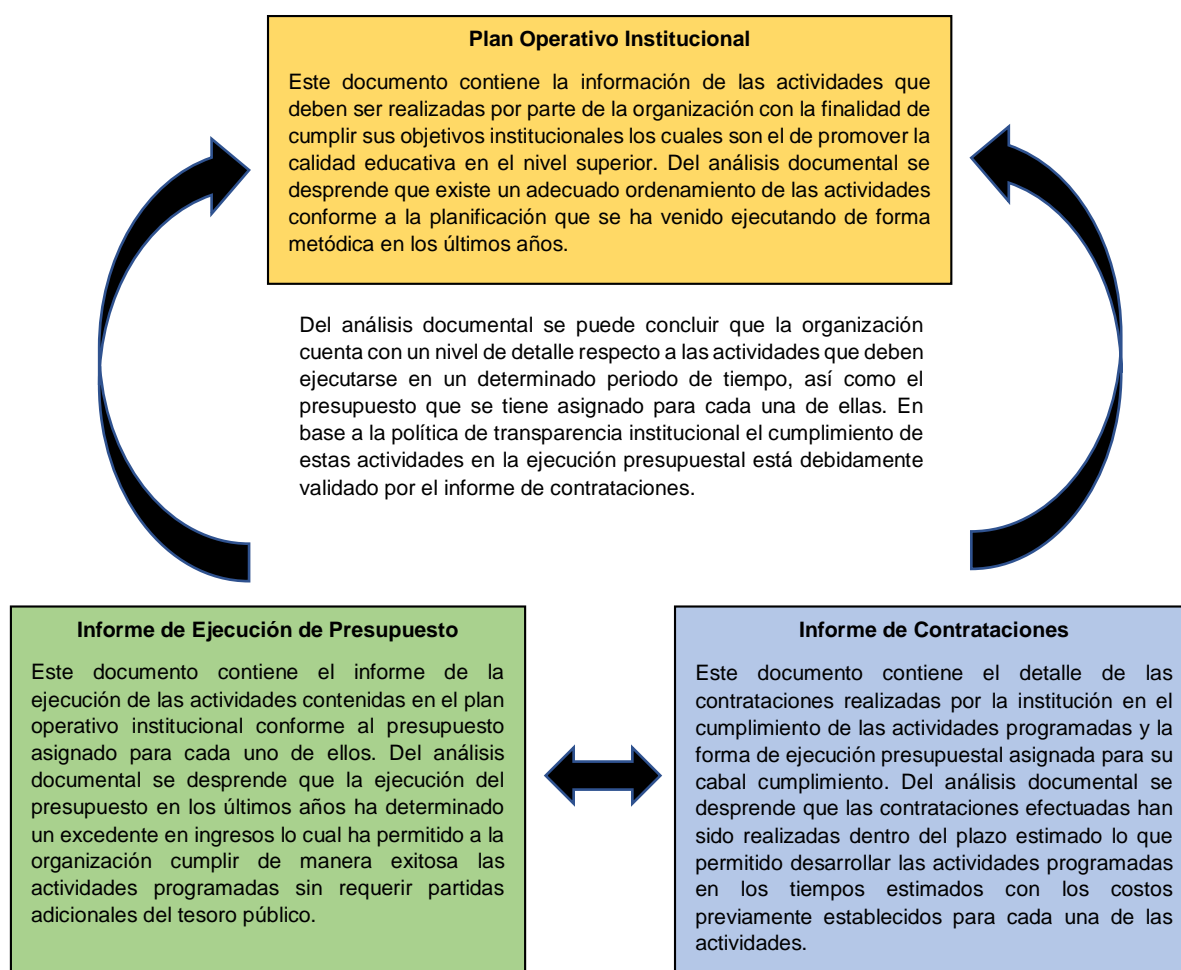


Figura 1. Triangulación del análisis documental de la unidad de estudio

En relación al análisis documental se evidencia que la organización cuenta con una serie de documentos que le permite planificar de manera adecuada las actividades que deben ser realizadas y que están debidamente señalizadas dentro del Plan Operativo Institucional, las mismas que cuentan con una asignación presupuestal para su cumplimiento en las condiciones establecidas y con miras al

desarrollo de los objetivos institucionales. Para este efecto se tiene también el informe de contrataciones efectuadas durante cada periodo el mismo que permite evidenciar que no solamente se han cubierto las actividades programadas sino también que en lo concerniente a los costos establecidos para cada una de ellas no han superado lo presupuestado.

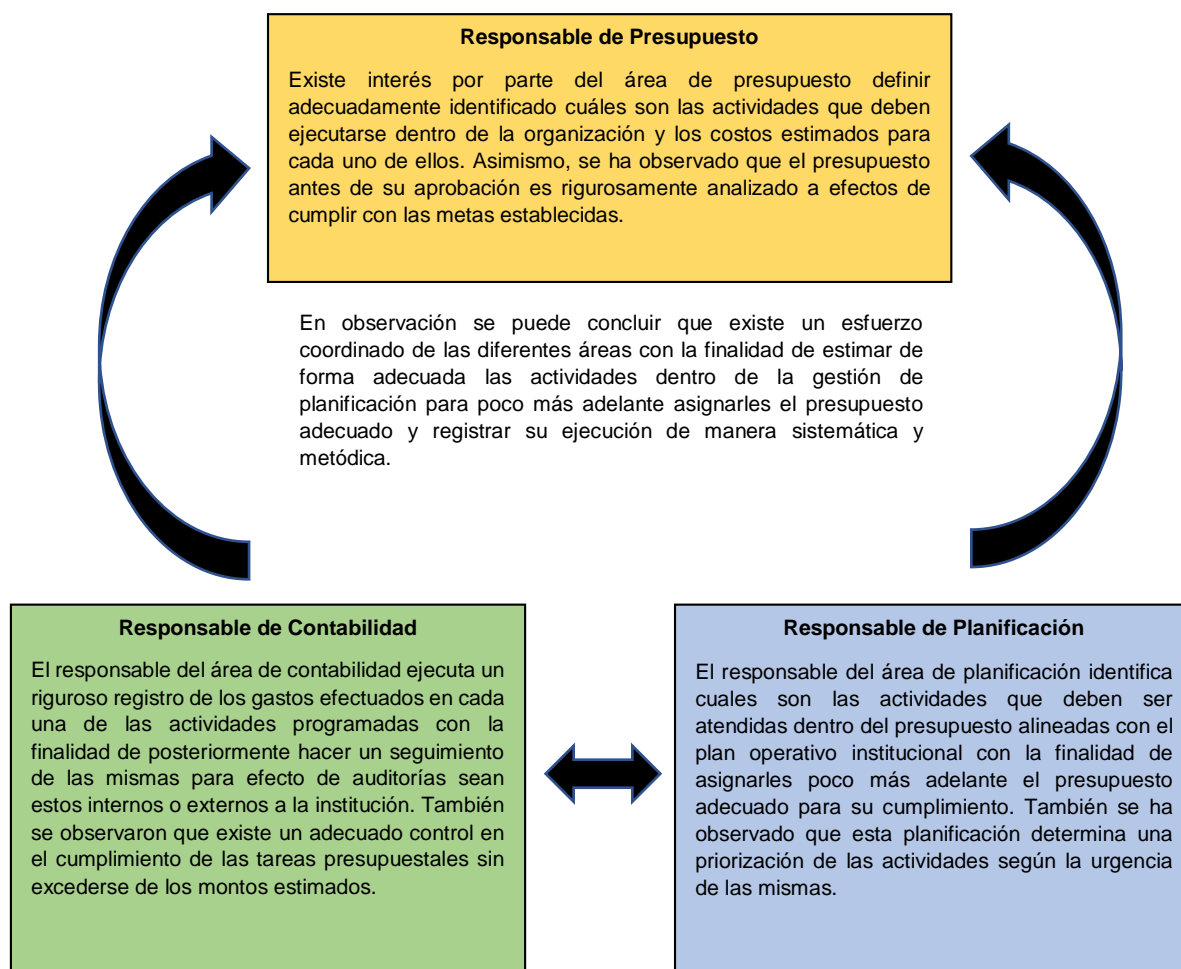


Figura 2. Triangulación de la observación de la unidad de estudio

Con relación a la triangulación de las observaciones de los participantes en el presente trabajo de investigación se ha identificado y cada uno de ellos es consciente de las actividades responsabilidades que tienen en el desarrollo de sus funciones; es así que el responsable de presupuesto lleva un escrupuloso control respecto a las actividades que deben ser ejecutadas asignando a cada una de ellas el presupuesto adecuado para su cumplimiento. Cabe indicar que en lo observado

no existe asignaciones presupuestales adicionales para el cumplimiento de cada una de las actividades. Por otro lado, también se ha observado que el área de contabilidad efectúa un registro adecuado respecto a los gastos realizados por la institución y que están debidamente comprometidos dentro presupuesto. Asimismo, el área de planificación determina cuales son las actividades que deberían ser poco más adelante programadas y las cuales requieren un determinado presupuesto.

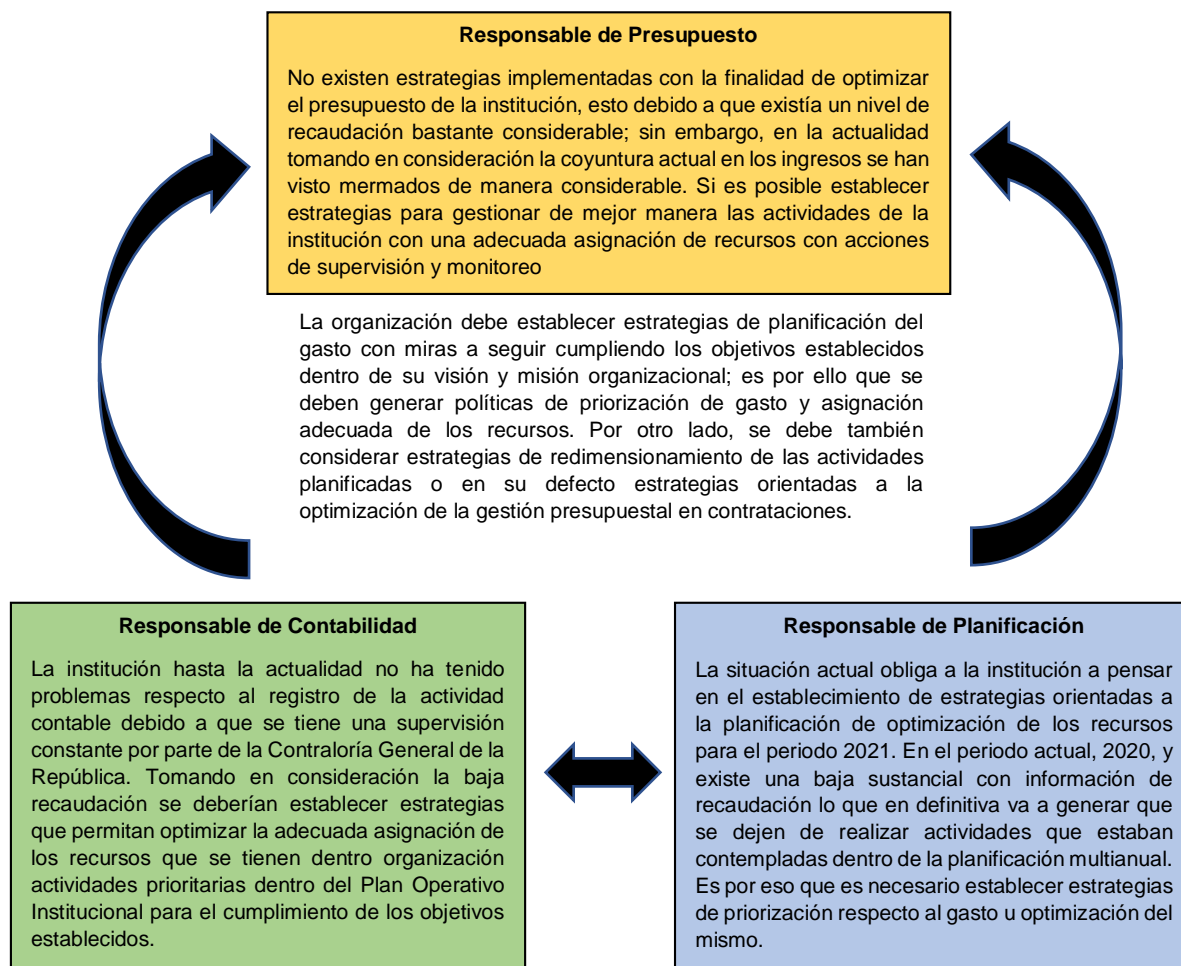


Figura 3. Triangulación de las Entrevistas semiestructuradas

Para efectos de la triangulación de las entrevistas semi estructuradas, los participantes coinciden plenamente en que, tomando en consideración la situación de crisis sanitaria que vive nuestro país en la actualidad es necesario establecer estrategias que permitan tener una ejecución del gasto adecuado debido a la baja recaudación que se tiene en la actualidad dentro de esta organización. Cabe indicar al respecto que en periodos anteriores no ha sido necesario establecer este tipo de

estrategias debido a que ha existido un excedente en la recaudación que le ha permitido a la organización cumplir a cabalidad con todas las actividades planificadas las mismas que estaba debidamente consignadas dentro del plan operativo institucional. Por otro lado, las estrategias que se han venido desarrollando en la organización han estado orientadas a la supervisión y control de la ejecución de las actividades programadas o en su defecto a la supervisión de las contrataciones realizadas para el cabal cumplimiento de las mismas.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha hecho la contrastación de los resultados obtenidos con la finalidad de tener un análisis específico de la realidad problemática que aqueja a la organización en la actualidad, a los que se han implementado trabajos previos, marco teórico y metodológico; esto con la finalidad de demostrar mediante un análisis detallado de la problemática encontrada en la organización determinan un conocimiento exacto sobre los objetivos fijados como parte de esta investigación. Cabe indicar que el objetivo principal de esta investigación era el de identificar las estrategias para la optimización del presupuesto anual de la Sunedu, para el año 2021; para poder desarrollar este objetivo se ha tomado en consideración la guía de entrevista semi estructurada, la guía de observación y guía de análisis documental.

En el desarrollo del análisis documental se han identificado que existe una adecuada articulación entre los componentes que determinan el éxito de una estrategia de gestión presupuestal los cuales son el plan operativo institucional, el mismo que nos ha permitido determinar cuáles son los objetivos institucionales que deben ser tomados en consideración y que son la base del funcionamiento de esta organización. Por otro lado, también se ha desarrollado un análisis respecto al presupuesto y la forma como este se ejecuta a nivel institucional en base a las contrataciones que se realizan para el cumplimiento de las actividades programadas. Es importante resaltar que existe una íntima relación entre estos tres elementos de gestión documental tomados en consideración en virtud a la importancia que reviste una tratativa de nivel objetivo y que permita establecer estrategias adecuadas para su implementación.

Lo dicho anteriormente es corroborado por el funcionario del área de presupuesto el cual indica que es imperativo establecer estrategias que permitan desarrollar las actividades programadas de manera adecuada con el presupuesto

asignado, es importante a este respecto detallar que en los últimos años la institución no ha requerido presupuesto suplementario con la finalidad de cumplir las actividades programadas. Es por esto que se torna necesario establecer estrategias que permitan al menos en la optimización del presupuesto asignado de forma anual. Por otro lado, también es necesario establecer estrategias que nos permitan priorizar las actividades que son necesarias en su ejecución debido al impacto que pueden tener ellas dentro del accionar institucional; aplazando algunas otras actividades que no revisten un nivel de urgencia para la organización.

De acuerdo con lo observado en la unidad de estudio es importante también resaltar que existe un alto nivel de compromiso por parte de los funcionarios de la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos estimados sin desmedro de los intereses y requerimientos del público usuario de esta institución. Es por eso que existe un alto interés por parte de las áreas de planificación, presupuesto y contabilidad por trabajar de manera conjunta y coordinada respecto a la forma como debe ser asignado el presupuesto y de esta manera lograr que esta modernización en la gestión de la calidad educativa, así como los servicios que ofrece esta organización mantenga los estándares de calidad que aún tienen.

Esta afirmación es refrendada por el representante del área de planificación el cual señala que es importante tener una planificación acorde a la realidad de la organización para de esta manera poder cumplir con las actividades programadas de manera adecuada. Tal es así, que propone que las actividades deben ser redimensionar las cosas segmentadas para el cumplimiento en periodos específicos y bajó metas acumulativas.

Dentro de los objetivos específicos considerados en la presente investigación está el determinar los recursos disponibles para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; respecto a este objetivo los especialistas coinciden en que la asignación de presupuesto está directamente vinculada a las actividades programadas dentro del plan anual el mismo que es debidamente validado por la institución. También es necesario resaltar de que los recursos son destinados para cada una de sus actividades de acuerdo a la programación de las mismas y sobre las cuales se realiza un procedimiento de ejecución en el cual existen diferentes componentes de control tanto interna como externa. Cabe resaltar que, para la asignación de los recursos a cada una de las

actividades, éstas debieron haber sido programadas sustentadas con anticipación para ser consideradas dentro del plan operativo anual. Respecto a la asignación de recursos existe la posibilidad de una modificación en relación a su cumplimiento de las actividades las mismas que debe ser debidamente sustentados y que obedece a factores externos que la Sunedu no puede controlar, tal es el caso de cambio en los cronogramas por parte de las universidades que van a ser licenciadas, lo que obliga a la institución a adecuarse a este nuevo cronograma con la finalidad de ejecutar la tarea programada.

Otro objetivo planteado fue el determinar el nivel de ejecución del Plan Operativo para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; respecto a este objetivo los entrevistados señalan que el nivel de ejecución del plan operativo está de acuerdo con lo establecido dentro de los lineamientos de la organización. Las actividades contenidas dentro del plan están debidamente validadas por la organización en relación al cumplimiento de los objetivos de promoción de la calidad educativa a nivel superior, es en virtud de esto que se les asigna un presupuesto adecuado a cada una de las actividades sobre las cuales se ejecuta un seguimiento para su cumplimiento. Cada una de sus actividades debe estar debidamente sustentadas con anticipación para ser considerados entre plan operativo. Es en base a esto el nivel de ejecución de los planes operativos buscan la eficiencia de la organización en base a un eficiente uso de los recursos para las acciones programadas.

Asimismo, otro objetivo planteado fue el determinar los segmentos de la Gestión Institucional más afectados para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; con relación a este objetivo los especialistas coinciden en que el segmento en el cual va a tener un alto impacto en las estrategias de optimización es el relacionado con el licenciamiento de las universidades. Se debe indicar que en los últimos años esta actividad ha generado gran polémica a nivel social dentro de su país; y esto obedece a la forma como esta institución ha venido efectuando esta tarea respetando los plazos otorgados a cada una de las universidades con la finalidad de verificar las condiciones de educación mínimas necesarias a fin de garantizar una educación de calidad para la población. Al haber una disminución ostensible en los recursos de la organización, esta actividad va a tener que efectuarse una gestión estratégica basada en la

segmentación de las universidades en dos grandes grupos, las que ya tienen licenciamiento y deben gestionar la revalidación de este licenciamiento; y por otro lado las que aún no tienen licenciamiento sobre las cuales se debe efectuar esta actividad.

Es necesario resaltar que a partir de las estrategias propuestas deberían estar orientadas a que los recursos de gastos destinados al segundo segmento específico, es decir aquellas universidades que aún no tienen licenciamiento y que deben obtenerlo. Esta priorización obedece a que se debe gestionar una mayor cobertura de nivel educativo de calidad para un mayor número de estudiantes. El seguimiento a las universidades que ya obtuvieron el licenciamiento debe efectuarse, pero con una asignación presupuestal que busque redimensionar las actividades que se realizan para este fin; de tal manera que se pueda tener un control también sobre estos.

Por último, también se identificó el objetivo para determinar la forma de evaluación y monitoreo del desarrollo de los planes institucionales para generar estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021; referente a este objetivo los entrevistados señalan de que estas tareas de control son ejecutadas tanto a nivel interno mediante acciones de auditoría interna sobre la ejecución presupuestal de las actividades; y también mediante la intervención de la Contraloría general de la República a través de auditorías externas la misma que tiene por finalidad verificar el cumplimiento de las acciones programadas en relación a la ejecución de las mismas con un nivel de transparencia y fiscalización adecuada en el manejo de los recursos públicos en cumplimiento al marco legal vigente. Es también importante resaltar que la Sunedu bajo este criterio de control y supervisión ha logrado establecer acciones que le permitan cumplir con los objetivos, planes y proyectos establecidos a lo largo de su existencia.

V. CONCLUSIONES

Primero

La Sunedu no cuenta con estrategias optimización del presupuesto anual debido a que durante su funcionamiento orgánico han tenido presupuesto adecuado para las diferentes actividades, dicha entidad en la actualidad ejecuta tareas de control de ejecución del presupuesto asignado, tomando en consideración los lineamientos de control interno establecidos en normativa y disposiciones de la Contraloría General de la República, que son ejecutadas por el Órgano de Control Internos y la propia Contraloría General de la Republica a través de las auditorías externas.

Segundo

La Sunedu en la actualidad ejecuta la gestión de los recursos asignados según lo programado en el plan operativo anual sobre el cual se ejecuta la actividad de control en el cumplimiento de las actividades.

Tercero

La Sunedu en la actualidad define un plan operativo anual de acuerdo con las actividades programadas previamente a las mismas que se les asignó presupuesto que permite cubrir los requerimientos establecidos para cada uno de ellos según las necesidades propias de su naturaleza.

Cuarto

La Sunedu ejecuta tareas de gestión institucional basados en el cumplimiento de los objetivos institucionales para lo cual designa recursos adecuados según las actividades que van a ser programadas y ejecutadas.

Quinto

La Sunedu en la actualidad ejecuta tareas de control de ejecución del presupuesto asignado, tomando en consideración al órgano de control interno que obedece a la normativa y disposiciones de la Contraloría General de la República.

VI. RECOMENDACIONES

Primero

Se recomienda que la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Sunedu, debe asignar para el presupuesto anual 2021, estrategias de optimización de los recursos en base a tres políticas definidas, la priorización del gasto que se tiene dentro de la organización, el redimensionamiento de las actividades que ejecuta la organización, y reprogramación de las actividades con la finalidad de hacer eficiente uso de los recursos de la organización

Segundo

Se recomienda que la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Sunedu debe asignar para el presupuesto anual 2021 recursos a las estrategias que adopten con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización, para esto se debe hacer un análisis estructural respecto a las acciones en etapa de planificación.

Tercero

Se recomienda que la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Sunedu, al momento de optimizar su presupuesto para el año 2021 debe determinar el nivel de ejecución del mismo de manera que permitan cumplir con los objetivos institucionales pudiendo este ejecutarse de manera multianual.

Cuarto

Se recomienda que la Dirección de Licenciamientos de la Sunedu segmente las labores que realiza para efectos de licenciar, supervisar y fiscalizar en dos grandes grupos: universidades que aún no tiene licenciamiento y universidades que tienen licenciamiento y que deben revalidarlo; para este efecto se debería priorizar a las universidades que aún no tienen licenciamiento con la finalidad de garantizar un estándar de calidad educativa de nivel superior; esta segmentación debería implementarse para el año 2022, tomando en consideración que las actividades del 2021 ya están planificadas.

Quinto

Se recomienda que la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Sunedu establezca puntos de control respecto al eficiente gasto en el periodo 2021 dentro de la etapa de licenciamiento que permitan desarrollar actividades más fluidas de supervisión y control del presupuesto asignado.

REFERENCIAS

- Adams, D. (1993). Defining educational quality. Improving Educational Quality Project Publication, 1. <https://tinyurl.com/yyhdhmvv>
- Bayas, I. Y. G., & Martínez, M. C. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 13(37), 109-129.
- Bernate, J. A., & Guativa, J. A. V. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 141-154.
- Bernazza, C., Comotto, S., & Longo, G. (2015). Evaluando “en clave pública”: Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 4, 17-36.
- Boyle, P., & Bowden, J. A. (1997). Educational quality assurance in universities: An enhanced model. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 22(2), 111-121. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y43uzdxx>
- Brown, K. C., & Tiu, C. I. (2013). The interaction of spending policies, asset allocation strategies, and investment performance at university endowment funds. In *How the financial crisis and great recession affected higher education* (pp. 43-98). University of Chicago Press. <https://tinyurl.com/yyjijnlu>
- Brooks, R. (2005). Measuring university quality. *The Review of Higher Education*, 29(1), 1-21. <https://tinyurl.com/y45qtfxl>
- Cabana, Y. D. C., Medrano, A. C., & Medina, J. M. R. Análisis del instrumento para la medición de capacidad institucional. Caso de estudio: Pampacolca 2018.
- Centeno, A y Paucar, C. (2015). Control interno y su incidencia en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos de los gobiernos locales de la Provincia de Huancavelica. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.
- Chávez, R. E. M., Avellán, A. M. P., & Macías, C. E. Z. (2017). Plan operativo anual en los procesos de contratación pública. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 102-120.
- Chugunov, I., Makohon, V., & Krykun, T. (2019). Budget strategy in the conditions of economic globalization. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 101-110.

- Coronel, M. (2018). Eficacia de la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos de la Municipalidad Distrital de Yarabamba, Provincia de Arequipa, Región de Arequipa, 2016 – 2017. (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Agustín. Perú.
- Corvo, H. (2018). Gestión administrativa: funciones y procesos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa>
- Dator, J. (2008). Universities without 'quality' and quality without 'universities'. In *Alternative Educational Futures* (pp. 91-112). Brill Sense. <https://tinyurl.com/y3bbjraj>
- De la Garza Montemayor, D. J., Yllán Ramírez, E. R., & Barredo Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 23(81), 31-48.
- Díaz, M. V. (2011). Reflexiones en torno a la recaudación de recursos financieros para el desarrollo local, y la equidad impositiva, su evaluación en Santiago de Cuba. *Observatorio Iberoamericano del desarrollo local y la economía social*, (10).
- Ehrenberg, R. G., & Sherman, D. R. (1982). Optimal financial aid policies for a selective university (No. w1014). National Bureau of Economic Research. <https://tinyurl.com/yylp4dlf>
- Gómez Buitrago, J. (2017). *Gerencia pública y control fiscal*. Editorial Universidad del Rosario.
- Hernandez Garcia De Velazco, J. J., & Chumaceiro Hernandez, A. C. (2018). Una discusión epistemológica sobre gestión de la participación ciudadana.
- Ho, A. T. K. (2018). From performance budgeting to performance budget management: theory and practice. *Public Administration Review*, 78(5), 748-758.
- Huang, H., & Wei, S. J. (2006). Monetary policies for developing countries: The role of institutional quality. *Journal of International Economics*, 70(1), 239-252. <https://tinyurl.com/y4ucwsn3>
- Grey Melendez, F. Y. (2016). *Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú*.
- Jones, R., y George, M. (2014), *Administración contemporánea*. (3ª ed.). México, D.F.: Mcgraw Hill Interamericana.

- Khan, A., & Hildreth, W. B. (2002). Budget theory in the public sector. Greenwood Publishing Group.
- Koch, J. V., & Fisher, J. L. (1998). Higher education and total quality management. *Total, Quality Management*, 9(8), 659-668. <https://tinyurl.com/y64da5r3>
- Macías, C. T. (2019). Austeridad, gasto público y crecimiento económico con justicia social. *Economía UNAM*, (46), 54-60.
- Martí-Noguera, J. J., Calderón, A. I., & Fernández-Godenzi, A. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista iberoamericana de educación superior*, 9(24), 107-124
- Malagón Plata, L. A., Rodríguez Rodríguez, L. H., & Machado Vega, D. F. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista historia de la educación latinoamericana*, 21(32), 273-290. <https://tinyurl.com/y6scq6k2>
- Mendoza Macías, F. M. (2012). Evaluación al sistema actual de contabilización y su incidencia en el manejo de los recursos económicos de la asociación de producción, procesamiento y elaboración de productos de guadua" Aprogadua" del Cantón El Empalme año 2012 (Bachelor's thesis, Quevedo-UTEQ).
- Mendoza-Zamora, W. M., Santistevan-Villacreses, K. L., Cevallos-Ponce, G. K., & Parrales-Reyes, J. E. (2018). La contabilidad gubernamental como herramienta de gestión en la administración pública. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 126-141.
- Mehta, S. V., Haight, R. G., Homans, F. R., Polasky, S., & Venette, R. C. (2007). Optimal detection and control strategies for invasive species management. *Ecological Economics*, 61(2-3), 237-245.
- Ministerio de Economía y Finanzas -MEF (2018). Glosario de presupuesto público. Recuperado de <https://bit.ly/2Lj59z>
- Moe, R. C. (1994). The "reinventing government" exercise: Misinterpreting the problem, misjudging the consequences. *Public administration review*, 54(2), 111-122.
- Moungnoy, M., & Rungsisawat, S. (2019, October). THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF USING GOVERNMENT BUDGET. In

INTERNATIONAL ACADEMIC MULTIDISCIPLINARY RESEARCH
CONFERENCE IN BERLIN 2019 (pp. 152-155).

- Núñez Barba, E. (2011). Indicadores de endeudamiento público local. *Revista hacienda municipal*, (115), 30-42.
- Oh, Y., Jeong, S. H., & Shin, H. (2019). A Strategy for a Sustainable Local Government: ¿Are Participatory Governments More Efficient, Effective, and Equitable in the Budget Process? *Sustainability*, 11(19), 5312.
- Ospina, S. (2002, October). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. In Presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal (Vol. 8, p. 14)
- Ramsden, P., & Martin, E. (1996). Recognition of good university teaching: Policies from an Australian study. *Studies in Higher Education*, 21(3), 299-315.
<https://tinyurl.com/yxeh5hjs>
- Romero, E. R. (2013). *Presupuesto público y contabilidad gubernamental*. Ecoe Ediciones.
- Rosas, A. (2019). Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 19(32).
- Seneca, J. J., & Taussig, M. K. (1987). Educational quality, access, and tuition policy at state universities. *The Journal of Higher Education*, 58(1), 25-37.
<https://tinyurl.com/y5ehzsnr>
- Stensaker, B. (2004). The transformation of organisational identities: interpretations of policies concerning the quality of teaching and learning in Norwegian higher education. <https://tinyurl.com/y46cmg7y>
- Tamayo & Silva (2014). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Recuperado de <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-laeducacion/23.pdf>
- Turachman, H., Noor, I., & Makmur, M. (2018). Strategy of Planning in Absorption of Regional Budget (Study at Regency Government of East Kotawaringin). *WACANA, Jurnal Sosial dan Humaniora*, 21(2).
- Universidad de Jaén (2013). Metodología cuantitativa. Recuperado de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html

- Peñaranda, C. (2017). "Gobiernos Regionales y Locales Reportaron Mayor Eficacia en el Gasto Público". (Informe Económico). Lima: Instituto de Economía y Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Lima.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.
- Spinelli, H. (2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. *Salud colectiva*, 13, 577-597.
- Stiglitz, J. E. (1984). "Teoría Del Gasto Público". (Libro). Editorial Antoni Bosch – Tercera Edición. Estados Unidos de Norteamérica: Universidad de Columbia
- Suarez Torres, S. S. (2019). El presupuesto participativo un instrumento que promueve la transparencia y eficiencia en la calidad del gasto público y su incidencia en la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.
- Vaca, C. A. B., Cabrera, J. A., & Vera, W. M. F. (2016). Consideraciones sobre la calidad del gasto público. *Revista publicando*, 3(7), 553-561.
- Villegas, M. G., & Julve, V. M. (2012). Las innovaciones en contabilidad gubernamental en Latinoamérica: el caso de Colombia. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(45), 17-35.
- Wiesner Durán, E. (2001). Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos. En: Seminario de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación: compendio de experiencias exitosas-LC/L. 1544-P-2001-p. 451-478.
- Yuliant, F., Setyawan, W., Gamayuni, R. R., & Prasetyo, T. J. (2020, July). E-planning, e-budgeting, and government internal control system as a corruption prevention tools in indonesia. In *The Future Opportunities and Challenges of Business in Digital Era 4.0: Proceedings of the 2nd International Conference on Economics, Business and Entrepreneurship (ICEBE 2019)*, November 1, 2019, Bandar Lampung, Indonesia (p. 257). Routledge.

Anexo 01.- Matriz de Categorización

Título: Estrategias de Optimización del Presupuesto Anual de la Sunedu, 2021

Autor: Agustín Desiderio Flores Ticlla

Problema general	Objetivo general	Categoría	Sub categoría	Técnicas	Instrumentos
<p>¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuáles son los recursos disponibles para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?</p> <p>¿Cuál es el nivel de ejecución del Plan Operativo para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?</p> <p>¿Cuáles son los segmentos de la Gestión Institucional más afectados para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?</p> <p>¿Cómo evaluar y monitorear el desarrollo de los planes institucionales para generar estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021?</p>	<p>Identificar las estrategias para la optimización del presupuesto anual de la Sunedu, para el año 2021</p> <p>Objetivo específico</p> <p>Determinar los recursos disponibles para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021.</p> <p>Determinar el nivel de ejecución del Plan Operativo para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021</p> <p>Determinar los segmentos de la Gestión Institucional más afectados para las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021</p> <p>Determinar la forma de evaluación y monitoreo del desarrollo de los planes institucionales para generar estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu, 2021</p>	<p>Recursos</p> <p>Plan Operativo</p> <p>Gestión de institucional</p> <p>Evaluación y monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Ordinarios (RO) • Recursos Directamente Recaudados (RDR) • Endeudamiento <ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Institucional • Plan Operativo Aprobado • Plan Operativo Optimizado <ul style="list-style-type: none"> • Administración • Ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Gasto • Presupuesto 	<p>Entrevista Semiestructurada</p> <p>Observación</p> <p>Análisis de Documental</p>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Ficha Análisis de Documental</p>

Fuente: Peñaranda (2017)

Guía para la Entrevista Semi Estructurada

1. ¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?
2. ¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?
3. ¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto Anual?
 - a) ¿Cómo asignar los Recursos Ordinarios (RO)?
 - b) ¿Cómo asignar los Recursos Directamente Recaudados (RDR)?
 - c) ¿Es posible gestionar un Endeudamiento de recursos de ser necesarios?
4. ¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?
 - a) ¿Cómo se gestiona las actividades contenidas en el Plan Operativo Institucional en la Sunedu?
 - b) ¿Cómo se gestiona las actividades contenidas en el Plan Operativo Aprobado en la Sunedu?
 - c) ¿Cómo se gestiona las actividades contenidas en el Plan Operativo Optimizado en la Sunedu?
5. ¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de estrategias en el presupuesto anual?
 - a) ¿Cómo se controla las actividades de administración de los recursos de la Sunedu en el marco de la gestión institucional?
 - b) ¿Cómo se ejecutan las actividades de administración de los recursos de la Sunedu en el marco de la gestión institucional?
6. ¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto Anual?
 - a) ¿Cómo Sunedu evalúa el gasto en el cumplimiento del presupuesto anual?
 - b) ¿Cómo Sunedu evalúa las actividades programadas en el presupuesto anual?

Anexo 3

Matriz de desgravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Responsable de Presupuesto
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<p>En la actualidad nuestra institución sólo se limita a cumplir con las actividades establecidas dentro del plan estratégico institucional el cual está debidamente aprobado por normatividad. Al inicio de nuestras funciones si hemos tenido algunos inconvenientes con el presupuesto, pero esto se debió fundamentalmente a que no se hizo la transferencia oportuna por parte del Ministerio de Economía y Finanzas para cumplir con las tareas que nos habían encomendado el licenciamiento. Ya con los recursos recaudados sobre todo con el tema de los carnets universitarios nosotros hemos generado recursos que nos ha permitido tener un flujo de caja positivo y de esta manera poder sostener las diferentes actividades que nosotros efectuamos en favor de las universidades. Más aún también incluso ahora el Estado ha tomado parte de nuestros fondos con la finalidad de hacer frente a la pandemia es importante resaltar que según la normativa antes el Estado no podría ser eso porque los recursos pertenecían a la organización, sin embargo, hoy en día si se puede disponer de estos recursos para atender a otros proyectos o programas del Estado. En la actualidad nuestra institución tiene una baja den el presupuesto debido a que muchos de los tramites por los cuales se cobraba no se han efectuado producto de la pandemia. Recién estamos en proceso de reactivar los diferentes servicios que ofrecemos para los ciudadanos, pero eso va a tomar algún tiempo ya que los ciudadanos no tienen mucha prisa por hacer este tipo de documentos y el Estado también ha dado prorroga a estos trámites.</p>
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<p>Sí podría ser posible establecer estrategias para poder mejorar los gastos sin embargo no hemos tenido oportunidad de hacerlo debido al hecho de que no hemos tenido necesidad porque siempre los recursos que recaudamos de manera directa eran bastante importantes y por ende cubría la satisfacción todas las actividades planificadas en el plan anual. Sin embargo, sería necesario también determinar cómo el proceso de optimización podría ser aplicadas dentro del organización. Nosotros dependemos mucho de Ministerio de Economía y Finanzas para la ejecución del gasto y la programación de las actividades que se hacen con antelación. Es evidente que el próximo año vamos a tener inconvenientes para los gastos que tenemos a nivel de la organización y es por eso que deberíamos tener una forma clara de cómo vamos a tener presupuestadas las facilidades para el licenciamiento, supervisión y fiscalización de diferentes universidades.</p>
3	¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del	<p>En la actualidad la gestión de los recursos asignados a la SUNEDU ha sido suficientes nunca hemos tenido mayor inconveniente en el tema del presupuesto debido a que como le he señalado anteriormente siempre hemos tenido recursos recaudados de manera directa muy aparte de los recursos ordinarios del presupuesto anual. Esto nos ha permitido tener una especie de caja que se ha incrementado con el paso de los años debido a que hemos hecho una buena gestión económica en las actividades</p>

	presupuesto anual?	programadas por esta institución. Sin embargo, el gran problema que tenemos es mirando que este año no hemos tenido cobros por carnets universitarios y otros trámites que hacemos es importante tener que ver nuevas formas de poder captar recursos para poder seguir funcionando como institución
4	¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?	En la actualidad las actividades que se define son de acuerdo a un plan que se viene desarrollando año tras año. Es importante resaltar que las actividades de licenciamiento son programadas cada año con la finalidad de dar una mejor calidad en el factor académico a los estudiantes es por eso que esta gestión debe ser debidamente planificada con anticipación y las actividades que son dispuestas en el plan operativo son debidamente validadas por las áreas usuarias en licenciamiento. Respecto a los planes operativos aprobados estos deben cumplirse porque ya tienen un presupuesto asignado sin embargo a veces no se puede cumplir debido a que también dependemos de la información que nos mandan las universidades para poder continuar el trámite y eso sí afecta las actividades que tenemos programadas. Por otro lado, si quisiéramos optimizar las actividades podría ser, pero no hemos trabajado en ese sentido en la actualidad.
5	¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de estrategias en el presupuesto anual?	La gestión institucional en los últimos años ha sido la adecuada, hemos tenido respaldo del gobierno central en las actividades y proyectos emprendidos por esta institución es por eso que siempre nos hemos propuesto tener una correcta asignación de los recursos dependiendo de las actividades que se van a realizar por parte de la entidad y estos recursos deben ser correctamente administrados. Nosotros rendimos cuenta de las actividades de ejecución del gasto al Ministerio de Economía y Finanzas para poder de esta manera cumplir con el ámbito normativo. También hay que tomar en consideración que en los últimos años si hemos tenido un aumento de actividades institucionales de licenciamiento hecho por lo cual teníamos como plan para el año 2020 hacer una gestión efectiva respecto a la administración de los recursos asignados a nuestra institución con miras a tener elementos de modernización y capacitación a nuestro personal
6	¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?	En la actualidad la evaluación y monitoreo se realiza de acuerdo a las normas establecidas por el ministro de economía y finanzas la cual es conocido por nosotros y cumplimos a cabalidad esta evaluación y monitoreo se realiza de manera tal que nos permita a nosotros tener también un control de cuáles son los elementos en los cuales tenemos gastos eso nos ayuda mucho con la finalidad de poder tener un control adecuado de cuáles son los rubros en los cuales gestionamos gastos y que están orientados al cumplimiento de metas. También nos permite saber que estamos cumpliendo con los objetivos divisionales que son las tareas de licenciamiento y que son parte de la tarea cotidiana que tenemos.

N°	Preguntas	Entrevistado 2 – Responsable de contabilidad
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	En la actualidad la Sunedu no tiene estrategias de optimización del presupuesto anual debido a que no ha sido necesario porque siempre se ha tenido presupuesto adecuado por parte del Estado. Esta situación tiene que cambiar debido a la baja recaudación que se ha tenido en los últimos meses producto de la pandemia y también de la imposibilidad de algunas organizaciones para efectuar los trámites en la institución. Recién en los últimos meses hemos estado reactivando los servicios que permite generar ingresos que van a ser posible cumplir con los objetivos para el próximo año.
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	Toda organización moderna puede establecer estrategias para optimizar el presupuesto que se tiene; en el momento se pensó en establecer estrategias que permitan ejecutar el presupuesto de una manera mucho más eficiente. Sin embargo, esto se dificulta debido a que dependemos para esto de agentes externos como lo son las universidades las que muchas veces no cumplen con las tareas de planificación establecidas previamente y solicitan por ejemplo plazos de ampliación para efectuar las labores de licenciamiento. Este hecho de modificar el cronograma en definitiva no permite generar estrategias de optimización debido a que no podríamos tener un control real de las actividades y los costos que esto generaría de manera tal que por ejemplo dentro de una determinada cifra de licenciamiento a un determinado departamento o ciudad se puedan ejecutar tareas de manera simultánea por el mismo equipo de trabajo lo que reduciría las actividades en su costo.
3	¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto anual?	En la actualidad la gestión de recursos asignados se efectúa en base a un programa que está aprobado con anterioridad. Esto permite tener una asignación de recursos adecuados según las actividades y el cumplimiento del plan anual de la institución. Cada una de las actividades tienen un presupuesto determinado en el cual se cumplen las condiciones establecidas. Lo que se modifica muchas veces son las fechas de las actividades por la cantidad de días establecidos para cada una de ellas y por ende también la cantidad de personas que van a ser requeridos para la ejecución de estas tareas. De esta manera en la actualidad nosotros realizamos la asignación de recursos en la institución.
4	¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?	En la actualidad las actividades del plan operativo se definen en relación a los requerimientos que se dan por cada una de las áreas sobre todo de licenciamiento. En este caso se debe tener en claro de que cada una de las actividades tiene que tener un presupuesto individualizado para su ejecución, el mismo que es realizado con anterioridad. Sin embargo, muchas de sus actividades también en el transcurso del año son reprogramadas debido a que existe tareas que se presentan por parte de las organizaciones gubernamentales o ministeriales que deben ser cubiertos por nuestra organización.
5	¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la	Las estrategias con las cuales en la actualidad se cuentan en la Sunedu para el manejo del presupuesto anual son establecidos de manera armónica para el cumplimiento de los fines y objetivos de nuestra institución es la mejora de la calidad educativa en el territorio

	<p>generación de estrategias en el presupuesto anual?</p>	<p>nacional. Estas estrategias y la asignación de presupuesto para su ejecución devienen de la forma como se debe licenciar cada universidad. Hemos tenido casos en los cuales se generó una estrategia para un incremento de la eficiencia del presupuesto anual sin embargo estas no se han podido cumplir debido a la falta de coordinación con las universidades que tenían que licenciarse en ese año.</p>
6	<p>¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?</p>	<p>En la actualidad las actividades que se realizan están relacionadas al cumplimiento de las actividades del plan operativo anual. Estas actividades tienen su presupuesto y ese presupuesto que nosotros supervisamos desde la de contabilidad. Esta supervisión y monitoreo se efectúa de manera constante con la finalidad de poder cumplir las acciones que se han estimado por la propia organización. Por otro lado, tenemos también la supervisión del órgano de control interno respecto a los gastos que se generen en la propia institución lo que nos permite tener una adecuada fiscalización del presupuesto de manera técnica.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 3 – Responsable de Planificación
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	En la actualidad no existen estrategias optimización respecto presupuesto anual que se asigna a esta institución, lo más que hemos podido hacer es un efectivo control dentro de la institución. Existe algunos componentes que hemos intentado optimizar dentro presupuesto, pero se han hecho de manera aislada dentro presupuesto. Es importante resaltar a este respecto que en la actualidad esta estrategia sería importante ser aplicado ya que tendría gran beneficio sobre la forma como se ejecuta el gasto dentro de la institución.
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	Si es posible establecer estrategias optimización de presupuesto dentro de la organización, sin embargo, esta implementación requiere de personal que analice meticulosamente cuáles son los gastos que se ejecutan y los priorice de manera adecuada. Cabe indicar también que una estrategia que podría implementarse sería la de redimensionamiento del gasto en cada uno de los componentes del presupuesto. Por otro lado, también se requiere tener un personal altamente capacitado para establecer estas estrategias que permitan a la organización tener en claro una forma de gestión de gasto de manera oportuna.
3	¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto anual?	La gestión de los recursos asignados a esta institución en la actualidad se realiza de manera adecuada debido a que tenemos una adecuada recaudación de recursos que provienen de los diferentes servicios que nosotros en la actualidad brindamos. Estos recursos nos permiten a nosotros tener una adecuada gestión de las actividades que tenemos programadas en cada periodo anual. Por otro lado, también es necesario tener en consideración de que los recursos recaudados superan ampliamente las necesidades que tenemos como organización lo que nos ha permitido cumplir adecuadamente con las actividades programado entre los planes anuales de operación. También los controles que hemos tenido nos han permitido gestionar de manera adecuada la supervisión de las actividades y cumplirlas en el periodo.
4	¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?	En la actualidad se definen de acuerdo con los planes de licenciamiento de las universidades y las actividades propias de la organización. Estas actividades deben estar debidamente sustentadas para poder ser considerados en el plan operativo de la institución. Para nosotros es una prioridad la correcta definición de las actividades para la asignación adecuada de los recursos económicos con la finalidad de lograr el cumplimiento de las mismas. Cabe indicar también que es muy importante estimar los plazos de ejecución para dimensionar al personal que debe ejecutar estos planes contemplados dentro del documento oficial denominado plan operativo.
5	¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de	En la actualidad la gestión institucional se realiza de tal manera que se pueda garantizar que las actividades contempladas dentro de los planes de gestión de la organización pueden ser cumplido de manera adecuada. Esto nos permite establecer ciertos componentes que posteriormente van a ser considerados en el plan operativo. Es

	estrategias en el presupuesto anual?	importante resaltar que en los últimos años hemos tenido un papel importante en las tareas de licenciamiento de las universidades y con esto la mejora de la calidad educativa de la educación peruana, es por eso que somos cuidadosos al momento de gestionar los gastos y la forma como deben ser implementadas.
6	¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?	En la actualidad las únicas tareas que nosotros contemplamos son las de controlar la eficiencia del gasto. Es importante tomar en consideración de que nosotros como institución estamos supeditados al control que ejerce la Contraloría General de la República, la misma que constantemente supervisa los gastos que nosotros tenemos dentro de la organización y de esta manera garantiza el uso adecuado de los recursos económicos con los que se disponen dentro de la organización.

Anexo 04.- Matriz de Codificación

N°.	Pregunta	Responsable de Presupuesto	Codificado
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad no se cuenta con estrategias para optimización del presupuesto. • Siempre se han tenido presupuesto adecuado en la ejecución de actividades. • Existe baja recaudación estatal en los últimos meses a consecuencia de la crisis sanitaria. • Recién estamos reactivando los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe estrategias implementadas. • Se han mantenido presupuesto adecuado. • En la actualidad hay poca recaudación. • Los servicios estuvieron paralizados.
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • Si es posible establecer estrategias, pero no se han hecho hasta la actualidad. • Existen muchas dependencias de agentes externos para optimización del presupuesto. • Se modifica constantemente los cronogramas de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede establecer estrategias. • Se debe identificar el nivel de dependencia externa. • Se tienen que evitar modificaciones en los cronogramas de actividades.
3	¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto anual?	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la asignación de un programa aprobado con anterioridad. • Se asignan los recursos según el cronograma de actividades. • Cada actividad tiene su propio presupuesto. • Los presupuestos pueden variar de acuerdo al cronograma establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe asignación de presupuesto. • Se asignó presupuesto según el cronograma. • Cada actividad tiene presupuesto. • El presupuesto se modifica algunas veces según el cronograma
4	¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan operativo” en la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen las actividades según el plan operativo aprobado. • Cada actividad tiene un presupuesto que puede ser modificado argumentos cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe definición de actividades. • Las actividades cuentan con presupuesto. • El presupuesto puede ser modificado. • Existen actividades con sobrecostos que deben ser ejecutadas

		<ul style="list-style-type: none"> Existen actividades que deben ejecutarse y generan gastos en el presupuesto. 	
5	<p>¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de estrategias en el presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias se realizan de acuerdo los objetivos institucionales. Se emplean elementos asignación presupuestal en su ejecución. En algún momento se generaron estrategias, pero no pudieron llevarse a cabo por falta de coordinación con agentes externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen estrategias institucionales. Se utilizaron elementos asignación presupuestal. Algunas estrategias no pueden llevarse a cabo por falta de coordinación
6	<p>¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan actividades para su revisión y monitoreo presupuesto. Esta supervisión se hace de manera constante. Se tiene un órgano de control interno que ejecuta la supervisión del gasto de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Hay actividades de supervisión y monitoreo. Las actividades de supervisión son constantes. Existe un órgano interno que ejecuta la supervisión.

N°.	Pregunta	Responsable de Contabilidad	Codificado
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad la organización no cuenta con estrategias optimización con presupuesto. • En la actualidad existe baja recaudación debido a la situación sanitaria que se vive • Recién en los últimos meses se está reactivando los servicios que permiten recaudación 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con estrategias optimización. • Existe una baja recaudación de ingresos en los últimos meses. • Recién se están reactivando los servicios.
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben establecer estrategias para mejorar presupuesto. • Se depende de agentes externos para el cumplimiento de actividades. • Si se podría establecer estrategias que permitan optimización de presupuesto anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario establecer estrategias de presupuesto. • Se tiene que considerar a los agentes externos para el cumplimiento del presupuesto anual. • Si es posible establecer estrategias en el gasto presupuesto anual.
3	¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto anual?	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se realiza en base al programa que está aprobado previamente. • Se hace la asignación adecuada de recursos según las actividades programadas. • Se hacen eco de gestión de las actividades y los recursos asignados a cada una de ellas para cumplir el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejecuta según el plan aprobado por actividad. • Se gestiona las actividades con una adecuada asignación de recursos para cada una de ellas. • Se gestiona las actividades con la finalidad de cumplir el objetivo establecido.
4	¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se definen con los requerimientos establecidos para las acciones licenciamiento. • Cada actividad tiene un presupuesto individualizado para su ejecución. • Existen algunos elementos de reprogramación en las 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se definen según requerimientos establecidos previamente. • Cada actividad tiene un recurso individual. • Se pueden reprogramar actividades según necesidad.

		acciones del plan operativo	
5	¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de estrategias en el presupuesto anual?	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión institucional se hace con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales. • La gestión institucional permite controlar la forma como deben ser registrados los recursos. • Una adecuada gestión institucional debe cumplir una coordinación adecuada con las universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca cumplir con los objetivos institucionales. • Permite controlar la forma de asignación de los recursos para cada actividad. • Debe trabajarse en la coordinación con las universidades para gestionar sus objetivos.
6	¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades están orientadas al cumplimiento del plan operativo anual. • Se hace una supervisión contable del presupuesto asignado. • Esta supervisión se hace de manera constante. • Se tiene un órgano de control interno para la ejecución de presupuesto anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca el cumplimiento del plan operativo anual. • Se efectuó una supervisión de presupuesto anual. • La supervisión se realiza de manera constante. • La supervisión es realizada por un órgano de control interno.

N°.	Pregunta	Responsable de Planificación	Codificado
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • No existen estrategias optimización del presupuesto anual. • Algunos componentes del presupuesto han intentado ser optimizados. • Es importante diseñar este tipo de estrategias de manera integral. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen estrategias implementadas. • Se ha intentado optimizar algunos componentes del presupuesto anual. • Es importante diseñar estrategias no por componentes sino de manera integral.
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • Si es posible establecer estrategias optimización de presupuesto anual. • Se debe priorizar las actividades de presupuesto. • Se deben redimensionar las actividades de presupuesto. • Se debe tener personal especializado en la generación de este tipo estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible establecer estrategias de optimización. • Una estrategia serían priorización de las actividades de presupuesto. • Otra estrategia sería el redimensionamiento de las actividades de presupuesto. • Se debe tener personal especializado para la realización de sus estrategias.
3	¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto anual?	<ul style="list-style-type: none"> • La asignación de los recursos se hace de manera adecuada según las actividades establecidas. • La asignación adecuada de recursos permite el cumplimiento de las actividades programadas. • Existe una recaudación apropiada por servicios que brinda la institución. • Se tienen controles de gestión y supervisión de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asignación de recursos de manera apropiada. • La asignación apropiada permite el cumplimiento de actividades. • Existe una recaudación apropiada de recursos. • Se tiene control y supervisión de actividades.
4	¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad los planes se definen según las actividades licenciamiento programadas. • Estas actividades deben estar sustentadas adecuadamente. • Cada actividad tiene que tener sus recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se definen según la programación de licenciamiento. • Las actividades se sustentan con anticipación. • Cada actividad tiene que tener recursos asignados. • Cada actividad tiene que tener una programación de tiempo establecido

		<p>asignados para su cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También deben estimarse los plazos de cumplimiento. 	
5	<p>¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de estrategias en el presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión institucional debe garantizar que complemente las actividades contempladas para licenciamiento. • Se deben establecer componentes adecuados entre plan operativo. • Se deben implementar estrategias que permitan mejorar las actividades con la finalidad de cumplir el objetivo de licenciamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe considerar las actividades orientadas a licenciamiento. • Se deben establecer componentes operativos adecuados para licenciamiento. • Se deben implementar actividades de tipo estratégicas que permitan mejorar el objetivo de licenciamiento.
6	<p>¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca la eficiencia del gasto en el presupuesto. • Existe un control por parte la Contraloría General de la República. • Este control supervisa los gastos que se realizan y que éstos sean de acuerdo al plan anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca eficiencia en el presupuesto asignado. • Existe control por parte de un órgano externo. • Se supervisa los gastos que se realizan dentro de la institución.

Anexo 05.- Matriz de Codificación y Conclusiones

Nro	Pregunta	Responsable de Presupuesto	Responsable de Contabilidad	Responsable de Planificación	Coincidencias	Diferencias	Conclusiones
1	¿Cuáles son las estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> No existe estrategias implementadas. Se han mantenido presupuesto adecuado. En la actualidad hay poca recaudación. Los servicios estuvieron paralizados. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización no cuenta con estrategias optimización. Existe una baja recaudación de ingresos en los últimos meses. Recién se están reactivando los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen estrategias implementadas. Se ha intentado optimizar algunos componentes del presupuesto anual. Es importante diseñar estrategias no por componentes sino de manera integral. 	<p>Los tres entrevistados coincidieron en que no existen estrategias de optimización del presupuesto anual en la Sunedu.</p> <p>Coincidieron también en que los servicios estuvieron paralizados durante la emergencia sanitaria que recién se están reactivando</p>	<p>el entrevistado número tres señala que se ha intentado optimizar algunos componentes del presupuesto anual.</p>	<p>Sunedu no cuenta con estrategias optimización del presupuesto anual debido a que durante su funcionamiento orgánico han tenido presupuesto adecuado para las diferentes actividades.</p>
2	¿Es posible establecer estrategias de optimización del presupuesto anual de la Sunedu?	<ul style="list-style-type: none"> Se puede establecer estrategias. Se debe identificar el nivel de dependencia externa. Se tienen que evitar modificaciones en los cronogramas de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario establecer estrategias de presupuesto. Se tiene que considerar a los agentes externos para el cumplimiento del presupuesto anual. Si es posible establecer estrategias en el gasto presupuesto anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Es posible establecer estrategias de optimización. Una estrategia sería priorización de las actividades de presupuesto. Otra estrategia sería el redimensionamiento de las actividades de presupuesto. Se debe tener personal especializado para la realización de sus estrategias. 	<p>Los tres entrevistados indican que se puede establecer estrategias de optimización del presupuesto anual.</p> <p>Señalan también que se deben priorizar los gastos que se ejecutan en la organización.</p>	<p>El entrevistado número dos indica que se deben considerar agentes externos para el cumplimiento presupuesto.</p> <p>Entrevistado número tres señala que se debe tener personal especializado para la generación de estrategias de optimización.</p>	<p>En Sunedu es posible establecer estrategias de optimización del gasto en tanto se puede determinar las actividades que deben ser realizadas en el año y cuyo cronograma no debe variarse.</p> <p>Se debe especializarse personal en estrategias de optimización del gasto</p>

3	<p>¿Cómo es en la actualidad la gestión de los recursos asignados a la Sunedu para optimización del presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe asignación de presupuesto. • Se asignó presupuesto según el cronograma. • Cada actividad tiene presupuesto. • El presupuesto se modifica algunas veces según el cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejecuta según el plan aprobado por actividad. • Se gestiona las actividades con una adecuada asignación de recursos para cada una de ellas. • Se gestiona las actividades con la finalidad de cumplir el objetivo establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asignación de recursos de manera apropiada. • La asignación apropiada permite el cumplimiento de actividades. • Existe una recaudación apropiada de recursos. • Se tiene control y supervisión de actividades. 	<p>Los tres entrevistados coinciden en que la asignación de presupuesto obedece a las actividades programadas en el plan operativo anual.</p> <p>Asimismo, coinciden en que la gestión de estas actividades se hace de acuerdo a lo programado y se ejecuta un control sobre la ejecución del mismo</p>	<p>El primer entrevistado señala que en algunas ocasiones se modifique presupuesto para cumplir con el cronograma.</p>	<p>Sunedu en la actualidad ejecuta la gestión de los recursos asignados según lo programado en el plan operativo anual sobre el cual se ejecuta la actividad de control en el cumplimiento de las actividades.</p>
4	<p>¿Cómo se define en la actualidad las actividades en el “Plan Operativo” en la Sunedu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe definición de actividades. • Las actividades cuentan con presupuesto. • El presupuesto puede ser modificado. • Existen actividades con sobrecostos que deben ser ejecutadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se definen según requerimientos establecidos previamente. • Cada actividad tiene un recurso individual. • Se pueden reprogramar actividades según necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se definen según la programación de licenciamiento. • Las actividades se sustentan con anticipación. • Cada actividad tiene que tener recursos asignados. • Cada actividad tiene que tener una programación de tiempo establecido 	<p>Los tres entrevistados señalan que las actividades se definen de acuerdo con lo establecido previamente y se le asigna un presupuesto a cada uno de ellos.</p> <p>Asimismo, coinciden en que las actividades programadas tienen que ser sustentadas con anticipación para su posterior ejecución</p>	<p>Los entrevistados uno y dos señalan de que las actividades programadas pueden ser modificadas presupuestalmente.</p>	<p>La Sunedu en la actualidad define un plan operativo anual de acuerdo con las actividades programadas previamente a las mismas que se les asignó presupuesto que permite cubrir los requerimientos establecidos para cada uno de ellos según las necesidades propias de su naturaleza.</p>
5	<p>¿Cómo se realiza la gestión institucional en la Sunedu para la generación de estrategias en el presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen estrategias institucionales. • Se utilizaron elementos asignación presupuestal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca cumplir con los objetivos institucionales. • Permite controlar la forma de asignación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe considerar las actividades orientadas a licenciamiento. • Se deben establecer componentes 	<p>Los tres entrevistados coinciden en que la institución busca cumplir los objetivos institucionales y para</p>	<p>El entrevistado número dos señalan que para una correcta gestión institucional se debe efectuar tareas de</p>	<p>La Sunedu ejecuta tareas de gestión institucional basados en el cumplimiento de los objetivos institucionales para</p>

		<ul style="list-style-type: none"> Algunas estrategias no pueden llevarse a cabo por falta de coordinación 	<p>de los recursos para cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Debe trabajarse en la coordinación con las universidades para gestionar sus objetivos. 	<p>operativos adecuados para licenciamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se deben implementar actividades de tipo estratégicas que permitan mejorar el objetivo de licenciamiento. 	<p>ello genera estrategias de gestión.</p>	<p>coordinación con las universidades que van a ser materia de licenciamiento</p>	<p>lo cual designa recursos adecuados según las actividades que van a ser programadas y ejecutadas.</p>
6	<p>¿Cuáles son las actividades que realiza Sunedu para evaluación y monitoreo del presupuesto anual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hay actividades de supervisión y monitoreo. Las actividades de supervisión son constantes. Existe un órgano interno que ejecuta la supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se busca el cumplimiento del plan operativo anual. Se efectuó una supervisión de presupuesto anual. La supervisión se realiza de manera constante. La supervisión es realizada por un órgano de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Se busca eficiencia en el presupuesto asignado. Existe control por parte de un órgano externo. Se supervisa los gastos que se realizan dentro de la institución. 	<p>Los tres entrevistados coinciden en que existe tareas de control del gasto que se ejecuta en cada una de las actividades del presupuesto anual de la misma que es ejecutada por un órgano de control interno.</p>	<p>No existe diferencia de apreciación entre las tres entrevistas analizadas</p>	<p>Sunedu en la actualidad ejecuta tareas de control de ejecución del presupuesto asignado tomando en consideración un órgano de control interno que obedece a la normativa y disposiciones de la Contraloría General de la República.</p>

Anexo 06.- Guía de Observación

Organización	Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU)
Ubicación	Lima
Área	Planificación y Presupuesto
Observador	Agustín Desiderio Flores Ticlla
Responsable de área de Presupuesto Existe interés por parte del área de presupuesto definir adecuadamente identificado cuáles son las actividades que deben ejecutarse dentro del organización y los costos estimados para cada uno de ellos. Asimismo, se ha observado que el presupuesto antes de su aprobación es rigurosamente analizado a efectos de cumplir con las metas establecidas.	
Responsable de área de Contabilidad. El responsable del área de contabilidad ejecuta un riguroso registro de los gastos efectuados en cada una de las actividades programadas con la finalidad de posteriormente hacer un seguimiento de las mismas para efecto de auditorías sean estos internos o externos a la institución. También se observaron que existe un adecuado control en el cumplimiento de las tareas presupuestales sin excederse de los montos estimados.	
Responsable de área de Planificación. El responsable del área de planificación identifica cuales son las actividades que deben ser atendidas dentro del presupuesto y en el plan operativo institucional con la finalidad de asignarles poco más adelante el presupuesto adecuado para su cumplimiento. También se ha observado que esta planificación determina una priorización de las actividades según la urgencia de las mismas.	
Conclusiones En observación se puede concluir que existe un esfuerzo coordinado de las diferentes áreas con la finalidad de estimar de forma adecuada las actividades dentro de la gestión de planificación para poco más adelante asignarles el presupuesto adecuado y registrar su ejecución de manera sistemática y metódica.	

Anexo 07.- Ficha de Análisis Documental

Organización	Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU)
Ubicación	Lima
Área	Planificación y Presupuesto
Observador	Agustín Desiderio Flores Ticlla

Plan Operativo Institucional

Este documento contiene la información de las actividades que deben ser realizadas por parte de la organización con la finalidad de cumplir sus objetivos institucionales los cuales son el de promover la calidad educativa en el nivel superior. Del análisis documental se desprende que existe un adecuado ordenamiento de las actividades conforme a la planificación que se ha venido ejecutando de forma metódica en los últimos años.

Informe de Ejecución de Presupuesto

Este documento contiene el informe de la ejecución de las actividades contenidas en el plan operativo institucional conforme al presupuesto asignado para cada uno de ellos. El análisis documental se desprende que la ejecución del presupuesto en los últimos años ha determinado un excedente en ingresos lo cual ha permitido a la organización cumplir de manera exitosa las actividades programadas sin requerir partidas adicionales del tesoro público.

Informe de Contrataciones

Este documento contiene el detalle de las contrataciones realizadas por la institución en el cumplimiento de las actividades programadas y la forma de ejecución presupuestal asignada para su cabal cumplimiento. Del análisis documental se desprende que las contrataciones efectuadas han sido realizadas dentro del plazo estimado lo que permitido desarrollar las actividades programadas en los tiempos estimados con los costos previamente establecidos para cada una de las actividades.

Conclusiones

Del análisis documental se puede concluir que la organización cuenta con un nivel de detalle respecto a las actividades que deben ejecutarse en un determinado periodo de tiempo, así como el presupuesto que se tiene asignado para cada una de ellas. En base a la política de transparencia institucional el cumplimiento de estas actividades en la ejecución presupuestal está debidamente validado por el informe de contrataciones.

Anexo 08.- Resumen de Ejecución de Gasto

RESUMEN DE EJECUCION DE INGRESOS: FUENTE RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

Detalle de Ingresos	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1.3 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Y DERECHOS ADMINISTRATIVOS	20.192.332,20	24.661.383,05	25.190.991,36	24.047.292,67	2.788.174,62
1.5 OTROS INGRESOS	508.799,50	3.250.440,24	3.596.434,41	13.672.338,18	1.814.689,97
INGRESOS RECAUDADOS	20.701.131,70	27.911.823,29	28.787.425,77	37.719.630,85	4.602.864,59
1.9 SALDOS DE BALANCE	14.711.958,00	15.313.976,04	10.996.023,60	15.334.796,45	22.270.680,94
TOTAL INGRESOS	35.413.089,70	43.225.799,33	39.783.449,37	53.054.427,30	26.873.545,53
EJECUCION DE GASTOS	13.535.142,74	19.352.951,96	20.221.652,82	22.944.360,47	21.078.032,00
SALDO RDR	21.877.946,96	23.872.847,37	19.561.796,55	30.110.066,83	5.795.513,53

Fuente Consulta amigable MEF

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Anexo 08.- Resumen de Presupuesto Inicial

RESUMEN DE PRESUPUESTO INICIAL MODIFICADO (PIM) VS EJECUCION POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO					
Detalle	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
PIM - RO	52.360.918,00	54.322.218,00	50.655.691,00	49.022.044,00	48.747.783,00
Ejecucion Gastos - RO	49.947.513,88	53.535.905,73	49.993.051,28	48.558.637,79	43.819.871,00
Saldo RO	2.413.404,12	786.312,27	662.639,72	463.406,21	4.927.912,00
PIM - RDR	14.712.958,00	21.530.956,00	26.275.571,00	24.702.902,00	27.011.236,00
Ejecucion Gastos - RDR	13.535.142,74	19.352.951,96	20.221.652,82	22.944.360,47	21.078.032,00
Saldo RDR	1.177.815,26	2.178.004,04	6.053.918,18	1.758.541,53	5.933.204,00
PIM RECURSOS POR OPERACIONES OFICIA	0,00	0,00	0,00	0,00	105.600,00
EJECUCION RECURSOS POR OPERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	105.600,00
SALDO RECURSOS POR OPERACIONES OFIC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PIM (RO + RDR+CREDITOS)	67.073.876,00	75.853.174,00	76.931.262,00	73.724.946,00	75.864.619,00
TOTAL EJECUCION (RO+RDR+CREDITOS)	63.482.656,62	72.888.857,69	70.214.704,10	71.502.998,26	65.003.503,00
SALDO (RO+RDR+CREDITOS)	3.591.219,38	2.964.316,31	6.716.557,90	2.221.947,74	10.861.116,00

Fuente Consulta amigable MEF

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

RESOLUCIÓN JEFATURAL Nº 0356-2021-UCV-LN-EPG-F05L01/J-INT

Los Olivos, 13 de enero de 2021

VISTO:

El expediente presentado por **FLORES TICLLA AGUSTIN DESIDERIO** solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA SUNEDU 2021**; y

CONSIDERANDO:

Que el(la) bachiller **FLORES TICLLA AGUSTIN DESIDERIO**, ha cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de Maestro en Gestión Pública;

Que, el proceso para optar el Grado de Maestro está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: *“Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis”*;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE:

Art. 1°.- AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis titulada: **ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA SUNEDU 2021** presentado por **FLORES TICLLA AGUSTIN DESIDERIO**.

Art. 2°.- DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:

Presidente : Dra. Yolanda Maribel Mercedes Chipana Fernandez
Secretario : Mg. Gustavo Ernesto Zarate Ruiz
Vocal (Asesor de la Tesis) : Dr. Edwin Alberto Martinez Lopez

Art. 3°.- SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:

Lugar : Posgrado
Día : 18 de enero de 2021
Hora : 3:00 p.m.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

