



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud,  
Lima 2017**

**Para optar el título profesional de Contador Público**

**AUTORA**

Br. Taípe Ruiz, Jessica Patricia

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Implementación de estrategias vinculadas a mejorar la gestión presupuestal en  
función a sus necesidades

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**Gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud,  
Lima 2017**

**Miembros del Jurado**

**Presidente del Jurado**

Dr. Freddy Roque Fonseca Chavez

**Secretario**

Mtro. Bernabé Esteban Garnique Cruz

**Vocal**

Mtro. Genaro Edwin Sandoval Nizama

**Asesor metodólogo**

Mtro. Fernando A. Nolazco Labajos

**Asesor temático**

CPC. Carlos Frassinetti La Serna

### **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mis padres, quienes me han guiado en el transcurso de mi vida, además por brindarme su apoyo incondicional en estos cinco años de estudio. También a mi hermano por haberme apoyado en culminar mis estudios.

### **Agradecimiento**

A la Universidad Norbert Wiener por brindarme los conocimientos necesarios, permitiéndome crecer cada día como profesional. A mi asesor CPC. Carlos Frassinetti por su entrega y paciencia, en la realización de mi trabajo de investigación.

A la Dra. Ada Maldonado, personal administrativo de la Superintendencia Nacional de Salud, por el apoyo y las facilidades que me fueron otorgadas para el desarrollo de mi tesis.

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el Grado de Contador Público, presento el trabajo de investigación holística denominado: Gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2017.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: en el primer capítulo se plantea el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, formulación, objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico metodológico donde se exponen el sustento teórico de varios autores, antecedentes nacionales e internacionales, la metodología, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, los procesos y métodos de análisis que se empleó en toda la investigación. El tercer capítulo se refiere a la descripción de la situación actual de la empresa. El cuarto capítulo corresponde al trabajo de campo en el que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de los datos. El quinto capítulo expone la propuesta de la investigación denominada “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal”. El sexto capítulo trata la discusión, que proviene de la última triangulación de los antecedentes, diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar un resultado

final de toda la investigación. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, y por último en el octavo capítulo se encuentran las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la institución estudiada.

Br. Jessica Patricia Taipe Ruiz

DNI: 46034148

## Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
Resumo	xv
Introducción	xvi
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación metodológica	22
1.3.2 Justificación práctica	23
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	<b>24</b>
2.1 Marco teórico	25
2.1.1 Sustento teórico	25
2.1.2 Antecedentes	28
2.1.3 Marco conceptual	33
2.2 Metodología	57

	Pág.
2.2.1 Sintagma	57
2.2.2 Enfoque	57
2.2.3 Tipo	58
2.2.4 Diseño	58
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas	59
2.2.6 Unidades de análisis	59
2.2.7 Técnicas e instrumentos	60
2.2.8 Procedimiento y método de análisis	64
2.2.9 Método de análisis de datos	66
2.2.10 Mapeamiento	67
<b>CAPITULO III</b>	
<b>EMPRESA</b>	68
3.1 Descripción de la empresa	69
3.2 Marco legal de la empresa	70
3.3 Actividad económica de la empresa	72
3.4 Información tributaria de la empresa	72
3.5 Información económica y financiera de la empresa	74
3.6 Proyectos actuales	74
3.7 Perspectiva empresarial	75
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	76
4.1 Diagnóstico cuantitativo	77
4.2 Diagnóstico cualitativo	83
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	86
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	89
5.1 Fundamentos de la propuesta	90
5.2 Objetivos de la propuesta	92

	Pág.
5.3 Problema	92
5.4 Justificación	93
5.5 Resultados esperados	94
5.6 Plan de Actividades	95
5.7 Evidencias	96
5.8 Presupuesto	97
5.9 Diagrama de Gantt	98
5.10 Ejecución de ingresos y gastos	99
5.11 Viabilidad de la propuesta	102
5.12 Validación de la propuesta	102
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>DISCUSIÓN</b>	103
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	107
7.1 Conclusiones	108
7.2 Sugerencias	111
<b>CAPITULO VIII</b>	
<b>REFERENCIAS</b>	114
Referencias Bibliográficas	115
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Matriz de la investigación	119
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	121
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	123
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	125
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	134
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	138
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	141

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Muestra Cualitativa	60
Tabla 2. Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas	61
Tabla 3. Validez de expertos	62
Tabla 4. Prueba de confiabilidad	63
Tabla 5. Nivel de efectividad de la Subcategoría Programación Presupuestal	77
Tabla 6. Nivel de efectividad de la Subcategoría Formulación Presupuestal	78
Tabla 7. Nivel de efectividad de la Subcategoría Ejecución Presupuestal	79
Tabla 8. Nivel de efectividad de la Subcategoría Control Presupuestal	80
Tabla 9. Nivel de efectividad de la Subcategoría Evaluación Presupuestal	81
Tabla 10. Nivel de efectividad de la Gestión Presupuestal	82
Tabla 11. Presupuesto de la propuesta	97
Tabla 12. Ejecución de Presupuesto en el escenario optimista	99
Tabla 13. Ejecución de Presupuesto en el escenario probable	100
Tabla 14. Ejecución de Presupuesto en el escenario pesimista	101

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Fases del Presupuesto	47
Figura 2. Procedimientos para recopilar datos cuantitativos	64
Figura 3. Procedimientos para recopilar datos cualitativos	65
Figura 4. Organigrama	71
Figura 5. Condición del Contribuyente	72
Figura 6. Deuda coactiva	72
Figura 7. Omisiones tributarias	73
Figura 8. Asignación de presupuesto 2017	74
Figura 9. Nivel de efectividad de la Subcategoría Programación Presupuestal	77
Figura 10. Nivel de efectividad de la Subcategoría Formulación Presupuestal	78
Figura 11. Nivel de efectividad de la Subcategoría Ejecución Presupuestal	79
Figura 12. Nivel de efectividad de la Subcategoría Control Presupuestal	80
Figura 13. Nivel de efectividad de la Subcategoría Evaluación Presupuestal	81
Figura 14. Nivel de efectividad de la Gestión Presupuestal	82
Figura 15. Portada del Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal	96
Figura 16. Diagrama de Gantt de la propuesta	98
Figura 17. Organigrama modificado	142
Figura 18. Flujograma de la Administración del gasto	143

**Índice de cuadros**

	Pág.
Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes	59
Cuadro 2. Matriz de Diagnóstico cualitativo	85
Cuadro 3. Plan de actividades de la propuesta	95

## Resumen

En la presente investigación se da a conocer la necesidad de proponer un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018, con la finalidad de mejorar la calidad del gasto de la institución, ya que cada vez más instituciones públicas presentan un gasto deficiente y una ejecución presupuestal incompleta.

La metodología que se utilizó fue de tipo proyectiva con un sintagma holístico que emplea un enfoque mixto, con un diseño transversal-no experimental. La muestra de estudio estaba conformada por treinta trabajadores de las diferentes áreas de la Superintendencia Nacional de Salud; con el propósito de conocer la gestión presupuestal de la institución, por ello se aplicó las técnicas de encuesta y entrevista. Obteniendo los siguientes resultados, que el 10% del total de encuestados indican que la gestión presupuestal es deficiente y el 90% que es regular. Asimismo se llegaron a las siguientes conclusiones, que mediante un Modelo de Gestión Estratégica como herramienta, se podrá mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

Al carecer de una buena gestión presupuestal en la institución se creó una propuesta “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018”, para mejorar la calidad del gasto y realizar una eficiente ejecución presupuestal, para poder controlar y evaluar la gestión presupuestal en la institución.

*Palabras Claves:* Gestión presupuestal, programación, formulación, ejecución y evaluación.

## Resumo

Na presente investigação, a necessidade de propor um Modelo Estratégico de Gestão para a programação, execução e avaliação orçamentária para melhorar a gestão orçamentária da Superintendência Nacional de Saúde, Lima 2018, com o objetivo de melhorar a qualidade das despesas de a instituição, uma vez que cada vez mais instituições públicas apresentam uma despesa deficiente e uma execução orçamentária incompleta.

A metodologia utilizada foi de tipo projetivo com um sintagma holístico que usa uma abordagem mista, com um projeto cruzado e não experimental. A amostra do estudo consistiu de trinta trabalhadores de diferentes áreas da Superintendência Nacional de Saúde; com o objetivo de conhecer a gestão orçamentária da instituição, por isso as técnicas de pesquisa e entrevista foram aplicadas. Obtendo os seguintes resultados, que 10% do total de entrevistados indicam que a gestão orçamentária é deficiente e os 90% são regulares. Da mesma forma, foram alcançadas as seguintes conclusões, que, por meio de um Modelo Estratégico de Gestão como ferramenta, a gestão orçamentária da Superintendência Nacional de Saúde poderia ser melhorada.

Na ausência de uma boa gestão orçamental na instituição, foi criada uma proposta de "Modelo de Gestão Estratégica para programação, execução e avaliação orçamental para melhorar a gestão orçamental da Superintendência Nacional de Saúde, Lima 2018", para melhorar a qualidade das despesas e Execute uma execução orçamentária eficiente, para poder controlar e avaliar o gerenciamento do orçamento na instituição.

*Palavras-chave:* gestão orçamentária, programação, formulação, execução e avaliação.

## **Introducción**

La presente investigación se basa en el tema de la Gestión Presupuestal, el cual tiene como objetivo general proponer un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018.

Para el estudio de esta investigación se analizó la categoría gestión presupuestal. Para esta categoría se consideró los fundamentos del autor Paredes (2011) quien nos dice que el presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política y administración que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público. Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas señala que la gestión presupuestaria es la capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Por ello, al detectar deficiencias en el desarrollo de las fases del presupuesto en la Superintendencia Nacional de Salud, es que la investigación tiene como objetivo principal proponer un Modelo de Gestión Estratégica que orienten las tres fases que se consideran de mayor importancia en el proceso presupuestario que son la programación, ejecución y evaluación presupuestal. Además, este instrumento busca indicar el desarrollo de las actividades de forma clara y detallada para el fácil uso y manejo del personal especializado

en presupuesto para mejorar el proceso presupuestario de la Superintendencia Nacional de Salud.

Finalmente, para alcanzar el objetivo principal de este estudio es que se requiere un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, cuya implementación involucrará una serie de inducciones al personal del área de presupuesto y demás personal que participe en el presupuesto público de la Superintendencia Nacional de Salud, para que desarrollen sus funciones teniendo en cuenta las políticas y procedimientos que se establecen en la presente investigación, de tal forma que se pueda mejorar los procesos, realizar un control, monitoreo y evaluación continua de los gastos programados y aprobados según el Calendario de Compromisos aprobados por la institución.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

El Banco Mundial considera que América Latina y el Caribe (Alc) podrían mejorar notablemente su infraestructura, si pudiesen evaluar mejor sus prioridades y mejorar la eficiencia en el gasto en lugar de incrementarlo. La calidad del gasto es un problema que viene afectando a varios países, por ello tanto el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde), realizan evaluaciones continuas que promueven políticas para mejorar el bienestar económico y dentro de ello está la gestión presupuestal.

En el Perú, todos los años se elabora un proyecto de la Ley de Presupuesto, según lo aprobado por el artículo 4 de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que programa de forma anticipada los gastos que se realizarán el año siguiente, lo que permite una buena planificación presupuestal pero actualmente en varias instituciones del Estado se observa un gasto ineficiente.

A las entidades del Sector Público, se les aprueba una asignación del presupuesto programado, para el cumplimiento de sus proyectos y metas, de acuerdo a los objetivos institucionales para su ejecución. Sin embargo, algunos sectores del Estado no garantizan la calidad del gasto y devuelven los recursos económicos asignados, debido a una ineficiente programación y evaluación continua de sus gastos; y, en consecuencia, se presenta una deficiente ejecución presupuestal, lo cual es perjudicial para el país porque no aprovechan los recursos asignados y la entidad no cumple con sus objetivos institucionales.

La Cámara, revista de la Cámara de Comercio de Lima (Ccl) en su entrevista realizada al Eco. Carlos Casa, señala que la “evaluación del impacto” es otro mecanismo que garantiza la calidad del gasto, esto significa tener una línea base y ver cómo se desarrolla lo que está haciendo el Estado, y tras la intervención del mismo ver cómo esos indicadores se van modificando; asimismo, indica que este mecanismo no se ha realizado por falta de recursos, por descuido y por darle más importancia a las etapas de preinversión e inversión, en sí.

La Superintendencia Nacional de Salud al ser una entidad supervisora forma parte del pliego del Estado, por lo cual recibe un presupuesto institucional el cual no es ejecutado al 100%, así como muchas otras entidades públicas. Por la tanto, termina devolviendo los recursos económicos que no han sido ejecutado, lo cual es perjudicial para la institución porque no aprovecha la totalidad de los recursos asignados, los cuales pueden ser aprovechados mejorando la estructura de la institución, capacitando a su personal, nivelación de sueldos, creación de programas, entre otros.

Por otro lado, la deficiente ejecución presupuestal es un problema que no afecta solamente a la Superintendencia Nacional de Salud sino a la mayoría de las instituciones del Estado, según el diario Gestión. Por ello, es necesario que se dé cumplimiento a las políticas y procedimientos que se plantean en la presente investigación mediante el Modelo de Gestión Estratégica, para que la institución pueda mejorar la calidad del gasto y por ende la gestión presupuestal y pueda ser un modelo para que otras instituciones públicas puedan adaptarlo según las necesidades que se presentan.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera se mejorará la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2017?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar que la programación, ejecución y evaluación presupuestal afecta la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

Conceptualizar que las fases del proceso presupuestario influyen favorablemente en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

Validar los instrumentos de investigación y la propuesta, a través de juicios de expertos para una efectiva aplicación.

Evidenciar a través de la propuesta los beneficios que inciden favorablemente en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

### **1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación, se realiza para que la Superintendencia Nacional de Salud, pueda mejorar la gestión presupuestal en el periodo 2018; y aproveche en su totalidad el presupuesto institucional asignado por el Estado.

Con las mejoras en la eficiencia, la gestión presupuestal podrá cumplir con las metas y objetivos programados, y la institución podrá aprovechar en su totalidad los recursos asignados, para el año fiscal correspondiente. Se espera que con una buena programación de metas proyectadas se cumpla la ejecución presupuestal.

Con una adecuada programación de los gastos es posible mejorar la gestión presupuestal en un 100%, sin tener la necesidad de devolver saldos a final del año como recurso de balance al Tesoro Público, siendo el principal objetivo de toda institución pública. Esto se espera lograr, junto con el personal capacitado constantemente en temas de presupuesto por resultados, cuya implementación se inició en el año 2007, pero aún no se aplica activamente en todas las instituciones del país.

#### **1.3.1 Justificación metodológica**

La presente investigación holística mixta, en base a un diagnóstico profundo y utilizando datos cualitativos y cuantitativos pretende proponer mejoras en la gestión presupuestal, con la finalidad que el presupuesto público asignado a la institución sea ejecutado en su totalidad, es decir en un 100%. Hasta el momento, la mayoría de las instituciones públicas no han logrado una ejecución total del presupuesto que le asigna el Estado.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Al término del presente trabajo de investigación, se espera que la Superintendencia Nacional de Salud mejore la gestión presupuestal, para que la institución desarrolle eficientemente sus funciones y pueda realizar una óptima ejecución presupuestal y cumplan con los objetivos de la institución.

Asimismo, se espera que las mejoras en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, sea un modelo que ayude a mejorar la ejecución presupuestal a otras entidades del Sector Público, ya que en muchas instituciones, es común que a fines de año terminen devolviendo los recursos económicos no ejecutados al Tesoro Público, lo cual es alarmante para todos los ciudadanos.

Por ello, se ha planteado como solución implementar un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, ya que se busca que mejore la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018. Actualmente, existen normas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas pero son de manera general y por ello la propuesta busca que existan procedimientos específicos para la institución de acuerdo a sus objetivos y necesidades.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

#### **Teoría y experiencia en la presupuestación por desempeño**

Ruiz y Caamaño (2008) respecto a la presupuestación por desempeño, hacen referencia a lo siguiente:

Es un conjunto de mecanismos de la Administración Pública que tienen como principal misión establecer grados de vinculación entre los resultados de sus instituciones (bienes y servicios producidos e impacto final de éstos sobre los ciudadanos) y la financiación necesaria para su producción. Por lo tanto, la presupuestación por desempeño asigna los recursos públicos en función de los resultados esperados en términos de producción y/o su impacto sobre la población.

(p.29)

Esta teoría es importante porque hace referencia que el sistema tradicional de presupuesto presenta ineficiencias en su elaboración y no muestra interés en sus resultados, lo cual es preocupante para todas las entidades públicas.

#### **Teoría administrativa financiera pública**

Por otro lado, Paredes (2011), respecto a la Teoría administrativa financiera pública indica que:

Los procesos de la administración financiera pública, han estado históricamente inmersos en una tramitología burocrática fundamentada en: Descomposición del trabajo en tareas simples y repetitivas; el establecimiento de controles cruzados; una rendición de cuentas de cada responsable de la ejecución de las tareas. La fragmentación de la autoridad superior en torno a funciones y no a procesos integrados, sin que nadie, finalmente, responda efectivamente por los resultados

finales en términos de la eficiencia con que se obtienen, asignan y ejecutan los recursos fiscales. (p.22)

En ocasiones, el sector público es mal visto por todas aquellas personas ajenas a éstas entidades, debido a la burocracia que existe; sin embargo, hay buenos funcionarios que realizan un buen desempeño de sus funciones y tienen como propósito el crecimiento del Estado peruano.

### **Teoría clásica de la administración**

Respecto a la Teoría clásica de la administración, Chiavenato (2006), manifiesta que:

En la Teoría clásica, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El microenfoco en cada operario con relación a la tarea se amplía mucho en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio de la Teoría Clásica de la Administración. Fayol, ingeniero francés fundador de la Teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor. (p.70)

Esta teoría es importante porque engloba a la administración, describiendo las funciones que debe tener una empresa y de esa forma se garantiza la eficiencia de la misma.

## **Teoría de la burocracia**

Respecto a la Teoría de la burocracia, Chiavenato (2006), señala lo siguiente:

La Teoría de la burocracia se caracteriza también por una concepción introvertida, restringida y limitada de la organización, ya que se preocupa únicamente de los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, hermético y monolítico. El énfasis en la división racional del trabajo, en la jerarquía de autoridad, en la imposición de reglas, en la disciplina rígida y en la búsqueda, de un carácter racional, legal, impersonal y formal para alcanzar la máxima eficiencia, llevaron a una estructura organizacional con base en la estandarización del desempeño humano y en actividades rutinarias para evitar la variación de las decisiones individuales. Con el diagnóstico de las disfunciones burocráticas y de los conflictos, se inicia la crítica a la organización burocrática y la revisión del modelo Weberiano. (p.430)

En el sector público se manifiesta la burocracia actualmente, lo cual es perjudicial para el óptimo desempeño de una institución porque todos los procesos están limitados y parcialmente establecidos, lo cual debería ser más flexible.

## **Teoría de situacional**

Para Chiavenato (2006), la Teoría situacional consiste en lo siguiente:

La Teoría situacional parte hacia nuevos modelos organizacionales, más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, la estructura en redes y la estructura en equipos. También enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingenciales sobre motivación y liderazgo. La Teoría situacional es ecléctica e interactiva, pero al mismo tiempo relativista y situacional. En algunos aspectos,

parece que la Teoría situacional es más una forma relativa de enfrentar el mundo que propiamente una teoría administrativa. (p.482)

La mencionada teoría está muy relacionada con la administración de las contingencias, cuando se elabora un planeamiento del presupuesto público es obligatorio reservar cierta cantidad del presupuesto asignado como reserva ante cualquier contingencia que se pueda presentar como los gastos no programados, entre otros.

### **2.1.2 Antecedentes**

#### **Antecedentes nacionales**

Chu-Lau (2008), en su tesis *Ejecución presupuestal de los créditos suplementarios en la Administración Financiera del Ministerio de Educación*; tuvo como objetivo general, determinar cuál es la influencia de la ejecución presupuestal de los créditos suplementarios en la administración financiera del Ministerio de Educación; su tipo de investigación es explicativo, descriptivo, deductivo e inductivo; asimismo, el tamaño de su muestra estuvo conformado por 38 personas, a quienes se le aplicó los siguientes instrumentos: guía de entrevistas y cuestionario. Concluyendo, que no se aplica adecuadamente el planeamiento en la ejecución presupuestal de los créditos suplementarios y esto influye negativamente en la administración financiera del Ministerio de Educación.

Paco y Mantari (2014), en su tesis *El proceso de ejecución presupuestal y su influencia en la calidad de gasto de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Periodo 2013*; tuvo como objetivo general, evaluar en qué medida el proceso de la ejecución presupuestal influye en la calidad del gasto de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2013; su tipo de investigación es cuantitativa y nivel de investigación es descriptiva, presentando un diseño no experimental; asimismo, el tamaño de su muestra estuvo

conformado por 38 personas, a quienes se le aplicó los siguientes instrumentos: guía de entrevistas y ficha de encuesta. Concluyeron, que la adecuada ejecución presupuestal en la Municipalidad de Huancavelica mejora la calidad del gasto público el cual sería destinado a favorecer los niveles de vida de la población.

Sosa (2016), en su tesis *El presupuesto público una herramienta de planificación y gestión para la adecuada y óptima administración de los recursos públicos en el Hospital Regional de Ayacucho, 2015*; tuvo como objetivo general, determinar que el presupuesto público es una herramienta de planificación y gestión que sirve para la adecuada y óptima administración de los recursos públicos en el ámbito del Hospital Regional de Ayacucho; su método de investigación aplicado fue la revisión bibliográfica y documental; asimismo, el tamaño de su muestra estuvo conformada por 30 personas, a quienes se le aplicó los siguientes instrumentos: guía de entrevistas, ficha de encuesta y análisis documental. Concluyendo, que la ejecución presupuestal fue regular durante el periodo 2015, así lo confirman el 73% de los servidores, esto conlleva a entender que el Hospital Regional de Ayacucho no tiene buenos resultados al final del periodo 2015.

Quispe (2016), en su tesis *La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco, periodos 2014 - 2015*; tuvo como objetivo general, evaluar el nivel de cumplimiento de los planes de ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de las metas y objetivos en la Municipalidad Distrital de Taraco en los periodos 2014 - 2015; su enfoque de investigación es de tipo cuantitativo y el diseño de la investigación es de tipo no experimental transaccional descriptivo; asimismo, la muestra empleada es de la ejecución de los recursos presupuestarios de la Municipalidad Distrital de Taraco de la Provincia de Huancané, Región Puno, y las técnicas para la recolección de

información fueron la observación y el análisis documental. Concluyendo, que respecto al presupuesto de gastos de la Municipalidad Distrital de Taraco, no existe paridad entre la programación del presupuesto y el presupuesto ejecutado; siendo el presupuesto de gastos programado para el 2014 según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 6,139,615.00 nuevos soles, que representa el 92.53%. Y en el período 2015, se tuvo un presupuesto programado según el Presupuesto Institucional Modificado de S/ 7, 685,557.00 nuevos soles y el presupuesto ejecutado de S/ 5, 534,865.00 nuevos soles, que representa el 72.02% demostrando en ambos periodos un cumplimiento de gastos ejecutados deficiente por lo tanto no se cumplieron con el gasto satisfactoriamente, según lo planificado.

Pérez y Salazar (2016), en su tesis *Evaluación de la gestión de control interno en la ejecución presupuestal de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2014*; tuvo como objetivo general, evaluar la gestión de control interno en la ejecución presupuestal de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2014; su tipo de investigación es aplicada del tipo no experimental transversal, su nivel de investigación es descriptiva – observacional y el método de investigación es deductivo; asimismo, el tamaño de su muestra está conformado por 96 trabajadores, a quienes se le aplicó los siguientes instrumentos: ficha de encuesta y ficha de evaluación de control interno presupuestal. Concluyeron, que el avance en la ejecución presupuestal para el año 2014 fue de 94.4%, para todas las genéricas del gasto, el cual se considera un valor óptimo, sin embargo el cronograma de gastos de la entidad muestra que el 56.0% de dichos gastos, sin considerar el gasto de la Genérica Personal y Obligaciones Sociales y la Genérica Gasto Previsional, han sido efectuados durante los últimos 02 meses del año, lo que nos indica la poca planificación del gasto, la improvisación en la ejecución, lo que no garantiza una calidad del gasto.

### **Antecedentes internacionales**

En Nicaragua, Rivas (2008), en su tesis *Análisis de la ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas físicas, SILAIS RAAS, 2006*; tuvo como objetivo general, analizar el comportamiento de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas físicas, del SILAIS RAAS, durante el año 2006; su tipo de investigación es descriptivo, cualitativo-cuantitativo de tipo operacional; asimismo, el marco muestral estuvo comprendido por el personal del área administrativa-financiera del SILAIS RAAS y los documentos oficiales del MINSA 2006, la muestra fue no probabilística, constituida en base a criterios de conveniencia, a quienes se le aplicó el instrumento: ficha de entrevista. Concluyendo, que las bajas ejecuciones de fondos y de metas programadas se dio debido a que hubo recepciones tardías de fondos, principalmente en el último trimestre del año, quedando así fondos y actividades pendientes por ejecutar, las que debieron ser reprogramadas en el año 2007.

En México, Mora (2012), en su tesis *Plan Estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*; tuvo como objetivo general, diseñar el plan estratégico para operar el presupuesto basado en resultados en la Secretaría de Educación Pública, a fin de mejorar la calidad del gasto público y evitar la generación de subejercicios; su tipo de investigación es descriptiva, explicativa y relacional; asimismo, la muestra está conformada por 28 servidores públicos. Concluyendo, que los responsables de estructurar el presupuesto no utilizan la información del Sistema de Evaluación del Desempeño, aunado a que no se aplica la metodología de marco lógico (MML) para la asignación de los recursos, por lo tanto existe una errónea presupuestación que conlleva a genera subejercicios. Considerando que es importante que los responsables de los presupuestos continúen con la capacitación en

materia (MML), se propicie que los involucrados en la gestión de los programas presupuestarios manejen el marco jurídico, los conceptos, la metodología y el proceso técnico.

En Ecuador, Chicaiza (2012), en su tesis *Evaluación del Control Interno aplicado a la ejecución presupuestaria del Batallón de Infantería Motorizado N° 1 “Constitución” (BIMOT 1) ubicado en la ciudad de Arenillas provincia del El Oro, año 2011*; tuvo como objetivo general, evaluar la estructura del Control Interno, aplicado a la Ejecución Presupuestaria del Batallón de Infantería Motorizado N°1 Constitución, utilizando técnicas y procedimientos de auditoria, con la finalidad de garantizar la eficiencia, efectividad y la economía en la operatividad, para permitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones. Concluyendo, que existe una falta de información y comunicación por parte de la sección de presupuesto, para dar a conocer los saldos presupuestarios a cada una de los Ordenadores de Gasto y Departamentos, esto ha ocasionado que estos no puedan ejecutar sus presupuestos en las fechas y en los montos establecidos.

En Ecuador, Guerrero y Heras (2013), en su tesis *Análisis de la ejecución presupuestaria, en el gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San Joaquín en el periodo 2012*; tuvo como objetivo general, establecer una herramienta de medición de resultados en la ejecución del presupuesto, tanto de eficiencia como de eficacia que le permita a la administración evaluar su gestión así como dar un informe a las autoridades del resultado obtenido; su método de investigación es cuantitativo y cualitativo. Por último concluyeron, que existen reformas presupuestarias que incrementan su presupuesto y que son innecesarias, puesto que no se logra ejecutar ni la asignación inicial.

En Argentina. Dolores (2014), en su tesis *Modelo de gestión y presupuesto público: El caso Argentino entre 1993 y 2012*; propone aplicar diferentes visiones económicas sobre el rol del Estado al ámbito de la administración pública; la metodología utilizada consiste en la lectura de los mensajes que acompañaron a los proyectos de ley de presupuesto; de allí surgieron elementos para afirmar que el Estado no siempre intervino de la misma forma en la vida económica del país. Concluyendo, que los modelos de gestión Nueva Gestión Pública (NGP) y el Modelo Gobernabilidad Pública (GP), se asemejan en la estructura de ingresos y gastos, y en que ambos mostraron desequilibrios presupuestarios, aunque de diferente naturaleza. Asimismo, no podría afirmarse que inciden de manera considerable sobre las políticas de recursos, en especial, en lo que respecta a la política tributaria, aunque se verifica que definen la política de gasto debido que a través de éste cada modelo de gestión aplica su visión sobre el rol económico del Estado.

### **2.1.3 Marco conceptual**

#### **Gestión del Presupuesto Público**

La gestión implica que se realice una serie de acciones para obtener un resultado. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) Gestionar puede definirse como: “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. Por ello, se puede afirmar que la gestión presupuestal consiste en la planeación del presupuesto público que realiza la entidad del Estado.

El Presupuesto Público es una herramienta que ayuda a la gestión de las instituciones públicas. Para Paredes (2011), el presupuesto público es:

Un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país.

Son pocas las decisiones cotidianas de la política y administración que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público. Entre estas decisiones, se pueden mencionar las siguientes: Cuando el Estado crea o suprime impuestos; cuando aporta recursos para el financiamiento de las universidades; cuando crea o suprime cargos públicos; cuando decide llevar adelante un proyecto de inversión; y cuando aumenta las remuneraciones de los servidores públicos. Todas estas decisiones influyen de distintas formas en el desarrollo de las actividades productivas y financieras del país. (p.36)

Por ello, se puede afirmar que la mayoría de las decisiones que toma el Estado, están vinculadas con el presupuesto público.

Asimismo, el presupuesto público está amparado en el Art. 77° de la Constitución Política del Perú (1993), que establece:

La administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: gobierno central e instancias descentralizadas. El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos, su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia de necesidades sociales básicas y de descentralización. Corresponden a las respectivas circunscripciones, conforme a ley, recibir una participación adecuada del total de los ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la explotación de los recursos naturales en cada zona en calidad de canon. (p.24)

El presupuesto público está dividido para que los Gobiernos Centrales, Regionales y Locales puedan proyectar sus gastos y todas las entidades del sector público puedan aprovechar sus recursos económicos.

Por su parte, el Art. 14° de la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (2003), define al presupuesto del sector público como “un instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año” (p.2). Sin duda, el presupuesto público es una herramienta anual, que las instituciones públicas deben aprovechar para cumplir con sus metas programadas.

Igualmente, el Art. 9° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala:

El presupuesto comprende *los gastos*, que como máximo pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones. *Las metas de resultados a alcanzar* y las *metas de productos a lograrse* por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto aprueba. (p.6)

Por ello, es importante la correcta programación de los gastos anuales para alcanzar los resultados deseados, a favor de la institución.

### **Aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (Pia)**

El Art. 5 de la Directiva N° 005-2010-EF/76.01 - Directiva para la ejecución presupuestaria (2010), indica que:

En el Gobierno Nacional: El Presupuesto Institucional de Apertura (Pia) se aprueba de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley General, y conforme al Reporte Oficial que remite la Dgpp, el mismo que contiene el desagregado del presupuesto de ingresos y de egresos. El Jefe de la Oficina de Presupuesto o el que haga sus veces en el pliego suscribirá el Reporte Oficial adjuntándolo a la Resolución

emitida por el Titular del pliego que aprueba el Pia, la misma que se elabora según el Modelo N° 01/GN. Dicha Resolución y el Reporte Oficial son remitidos, en copias fedateadas, a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República, a la Contraloría General de la República y a la DGPP. En los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales: El Pia se aprueba de acuerdo a lo dispuesto en los numerales 1 y 2 del inciso 53.1 del artículo 53 y en el artículo 54 de la Ley General, para lo cual se toma en cuenta el Modelo N° 01/GR. Los Gobiernos Regionales para la aprobación del PIA también se sujetan a lo establecido en el artículo 23 de la Ley General, respecto a la presentación de las copias de la Resolución que aprueba el PIA a las entidades señaladas en el párrafo precedente. (p.3)

Todas las entidades públicas tienen la obligación de programar su presupuesto institucional de apertura, según lo establecido en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

Asimismo, el Art. 23° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala:

Los Presupuestos Institucionales de Apertura correspondientes a los pliegos del Gobierno Nacional se aprueban a más tardar el 31 de diciembre de cada año fiscal. Para tal efecto, una vez aprobada y publicada la Ley de Presupuesto del Sector Público, el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, remite a los pliegos el reporte oficial que contiene el desglose del Presupuesto de Ingresos al nivel de pliego y específica del ingreso, y de Egresos por Unidad Ejecutora, de ser el caso, Función, Programa, Subprograma, Actividad, Proyecto, Categoría de Gasto, Grupo Genérico de Gasto

y Fuente de Financiamiento, para los fines de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura. Pliegos del Gobierno Nacional presentan copia de sus Presupuestos Institucionales de Apertura, dentro de los cinco (5) días calendario siguientes de aprobados, a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República, a la Contraloría General de la República y a la Dirección Nacional del Presupuesto Público. (p. 14)

El presupuesto institucional de apertura, siendo el presupuesto inicial de la entidad es importante porque va a permitir un crédito presupuestario para que la entidad ejecute sus gastos programados durante el año fiscal.

### **Presupuesto Institucional Modificado (Pim)**

El glosario de presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas (2004), define al Presupuesto Institucional Modificado como: “el presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del Pia”. Es importante conocer este concepto porque se crea a partir de las modificaciones presupuestarias que realiza el Pliego.

Asimismo, el Art. 38° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala “Los montos y las finalidades de los créditos presupuestarios contenidos en los Presupuestos del Sector Público, sólo podrán ser modificados durante el ejercicio presupuestario, dentro de los límites y con arreglo al procedimiento establecido en el presente Subcapítulo, mediante *modificaciones en el Nivel Institucional* y *modificaciones en el Nivel Funcional Programático*” (p.20). Es decir, mediante estas dos modalidades se puede realizar las modificaciones presupuestarias.

En tal sentido, el Art. 39° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), indica lo siguiente:

Constituyen modificaciones presupuestarias en el Nivel Institucional: los Créditos Suplementarios y las Transferencias de Partidas, los que son aprobados mediante Ley: Los Créditos Suplementarios, constituyen incrementos en los créditos presupuestarios autorizados, provenientes de mayores recursos respecto de los montos establecidos en la Ley de Presupuesto del Sector Público; y, las Transferencias de Partidas, constituyen traslados de créditos presupuestarios entre pliegos. En el caso de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los Créditos Suplementarios de los fondos públicos administrados por dichos niveles de gobierno se aprueban por Acuerdo del Consejo Regional o Concejo Municipal según sea el caso. (p.20)

El referido artículo señala, que existen dos clases de modificaciones presupuestarias que las entidades del sector público pueden aplicar.

Asimismo, el Art. 40° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala lo siguiente:

Son modificaciones presupuestarias en el nivel Funcional Programático, que se efectúan dentro del marco del Presupuesto Institucional vigente de cada Pliego, las habilitaciones y las anulaciones que varíen los créditos presupuestarios aprobados por el Presupuesto Institucional para las actividades y proyectos, y que tienen implicancia en la estructura funcional programática compuesta por las categorías presupuestarias que permiten visualizar los propósitos a lograr durante el año fiscal: Las Anulaciones, constituyen la supresión total o parcial de los créditos presupuestarios de actividades o proyectos.

Las Habilitaciones, constituyen el incremento de los créditos presupuestarios de actividades y proyectos con cargo a anulaciones de la misma actividad o proyecto, o de otras actividades y proyectos. Las modificaciones presupuestarias en el nivel Funcional Programático son aprobadas mediante Resolución del Titular, a propuesta de la Oficina de Presupuesto o de la que haga sus veces en la Entidad. El Titular puede delegar dicha facultad de aprobación, a través de disposición expresa, la misma que debe ser publicada en el Diario Oficial El Peruano. (p.p.20-21)

Tanto las modificaciones presupuestarias en nivel institucional como a nivel funcional programático, son importantes y los profesionales de las instituciones públicas, deben conocer para realizar una modificación presupuestaria exitosa.

### **Programación de Compromisos Anual (Pca)**

El Art. 7° de la Directiva N° 005-2010-EF/76.01 - Directiva para la ejecución presupuestaria (2010), señala que:

La Pca es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo, por toda fuente de financiamiento, que permite la constante compatibilización de la programación del presupuesto autorizado, con el marco macroeconómico multianual, las reglas fiscales contenidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y la capacidad de financiamiento del año fiscal respectivo, en un marco de disciplina, prudencia y responsabilidad fiscal. La determinación, actualización y revisión de la Pca atiende a los siguientes principios: Eficiencia y efectividad en el gasto público: La Pca es concordante con una ejecución eficiente y efectiva del gasto público, con la disciplina fiscal y la escala de prioridades que aprueba el Titular del pliego en el marco del artículo 16 de la Ley General. Predictibilidad del gasto público: La Pca permite a los pliegos tener certidumbre

sobre el límite anual para realizar compromisos anualizados, desde el inicio del año fiscal. Presupuesto dinámico: La Pca responde a una ejecución dinámica de los presupuestos institucionales de los pliegos. Perfeccionamiento continuo: La Pca está sujeta a perfeccionamiento continuo con el objeto de mejorar la ejecución del gasto público de los pliegos. Prudencia y Responsabilidad Fiscal: La Pca busca asegurar que los gastos que estimen ejecutar los pliegos propendan al equilibrio en el mediano plazo. En aplicación de los principios señalados en el numeral precedente, los compromisos anualizados realizados por el pliego constituyen una fuente de información para la determinación y revisión de la Pca. La Pca es determinada por la DGPP, mediante Resolución Directoral, a nivel de pliego. Adicionalmente, para efecto de la determinación y revisión de la Pca, se toma en cuenta que ésta contenga las autorizaciones del nivel de gasto, destinadas a atender los gastos rígidos (planillas de remuneraciones y pensiones, pago de los servicios básicos, entre otros), las obligaciones que devienen de años fiscales precedentes conforme a la normatividad vigente; la culminación de proyectos de inversión pública; el mantenimiento de la infraestructura pública resultante de proyectos de inversión pública, y la atención de las intervenciones en los Programas Presupuestales Estratégicos (Ppe), entre otros. En el caso de los Programas Presupuestales Estratégicos, a partir de la revisión de la Pca del segundo trimestre del año fiscal respectivo, la Dgpp toma en cuenta, adicionalmente, el nivel de ejecución financiera y el cumplimiento de las metas físicas programadas. (p.p.4-5)

Por lo tanto, el presupuesto institucional de apertura viene a ser el presupuesto inicial o base, con que empieza la institución pública, al inicio del año fiscal. El cual debe cumplir con los principios señalados para su óptimo desarrollo.

### **Planeamiento Presupuestal**

El planeamiento es un concepto amplio, también conocido como planificación que es parte del proceso administrativo. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) Planeamiento puede definirse como: “La acción y efecto de planear”. Asimismo, planear significa: “Hacer planes o proyectos”. El planeamiento es importante para iniciar cualquier proceso.

Según Bernal (2012) “la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro” (p.2). La cual va a permitir que se realice un buen proceso presupuestario.

Por ello, la implantación de un plan a largo plazo exige concretarlo en planes anuales que detallen la forma de aplicarlo a corto plazo. Así pues, el presupuesto o plan anual debe tener su origen de las directrices contenidas en el plan estratégico y las desarrolla en programas y actuaciones específicas. No debe confundirse el presupuesto anual, entendido como un plan de acción que formule políticas y asigne recursos, con la preparación de proyecciones económicas financieras, que constituyen la fase final del mismo. (Best Business Service, 2002)

### **Deficiencia de funciones en presupuesto público**

En una institución, cuando el personal no realiza las funciones correctamente, afecta el desempeño de sus labores. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) Deficiencia puede definirse como: “Que tiene algún defecto o que no alcanza el nivel

considerado normal”. Por ello la importancia que el personal conozca sus funciones y pueda aportar a la institución sus conocimientos, para mejorar los procesos.

### **Capacitación al personal en presupuesto público**

Los trabajadores en una institución tienen que estar actualizados con las normas vigentes para desempeñar eficientemente sus funciones. Según Guglielmetti (1998), define que:

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. (p.9)

La capacitación al personal es importante para que puedan mejorar y agilizar los procesos en la institución.

Por lo antes expresado, se confirma que las acciones de capacitación son procesos y actos relacionados con el desarrollo de competencias y valores de las personas al servicio del Estado, para la mejora continua de la gestión pública. Por ello, se imparten a través de la formación profesional y formación laboral. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

### **Carencia de Instrumento para la ejecución presupuestal**

En las instituciones públicas es importante el uso de instrumentos o herramientas elaborados por la propia institución para agilizar los procesos. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) Instrumento puede definirse como: “Objeto fabricado, relativamente

sencillo, con el que se puede realizar una actividad”. Por ello la importancia de mejorar en caso ya existan herramientas para el desempeño de funciones en la institución.

Asimismo, los instrumentos son indicadores de desempeño para el control de la Gestión en el Presupuesto que contribuyen con información relevante para apoyar la formulación presupuestaria y facilitar la formulación de indicadores de desempeño pertinentes que van a permitir introducir prácticas para mejorar la asignación presupuestaria. (Luna, 2008)

### **Toma de decisiones**

En toda institución o la vida diaria es importante la toma de decisiones, que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real; por ejemplo, si se calculan los gastos mensuales y se descubre que se gasta más de lo presupuestado, surge la necesidad de una decisión, ya que hay una disparidad entre el nivel de gasto deseado y el gasto real. (Paul Moody, citado por Solano, 2003)

Por ello, es importante la idea de un proceso para la toma de decisiones. Harvard Business Essentials (2006) refiere que “ser inteligente o trabajar duramente no asegura la calidad ni la cantidad del resultado sería cuestión de suerte. En cambio, si existe, un proceso adecuado la calidad mejorará” (p. 5). Si adopta un proceso efectivo y entrena a su gente en su utilización, mejorará los resultados continuamente.

## **Gastos Públicos**

El presupuesto público, está conformado por los ingresos y gastos públicos. El Art. 16° de la Ley N° 28112 – Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (2003), indica:

Los gastos del Estado están agrupado en gastos corrientes, gastos de capital y servicio de la deuda, que se desagregan conforme a los clasificadores correspondientes: Gasto corrientes: son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado. Gasto de capital: son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado. Servicio de la deuda: son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa. (p.6)

Estos son los gastos proyectados que realiza el estado peruano anualmente y que todas las instituciones públicas deben conocer.

El Art. 12° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), define que:

Los Gastos Públicos son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales. (p.7)

Los gastos públicos, son las erogaciones más comunes en las instituciones públicas y muchos casos las más difíciles de programar y ejecutar, por ello la importancia de una buena programación de gastos.

Asimismo, el Art. 13° de la Ley N° 28411 (2004), especifica la estructura de los gastos públicos, señalando que se clasifican en:

**Clasificación Institucional:** Agrupa las Entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos Presupuestos Institucionales.

**Clasificación Funcional Programática:** Agrupa los créditos presupuestarios desagregados en funciones, programas funcionales y subprogramas funcionales. A través de ella se muestran las grandes líneas de acción que la entidad desarrolla en el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y en el logro de sus objetivos y metas contempladas en sus respectivos planes operativos institucionales y presupuestos institucionales durante el año fiscal.

**Clasificación Económica:** Agrupa los créditos presupuestarios por gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, por genérica del gasto, subgenérica del gasto y específica del gasto.

**Clasificación Geográfica:** Agrupa los créditos presupuestarios de acuerdo al ámbito geográfico donde está prevista la dotación presupuestal y la meta, a nivel de Región, Departamento, Provincia y Distrito. (p.p.7-8)

La estructura de gastos que presenta la Superintendencia Nacional de Salud, es la clasificación institucional, ya que sus créditos presupuestarios están aprobados por sus presupuestos institucionales.

## **Periodo Presupuestal**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) Periodo puede definirse como: “Tiempo que algo tarda en volver al estado o posición que tenía al principio.”. Por ello es importante que haya un periodo de evaluación presupuestal para que se pueda evaluar las variaciones del gasto.

Asimismo, el período de regularización es aquel en el que se complementa el registro de la información de ingresos y gastos de las entidades públicas sin excepción. No puede exceder el 31 de marzo de cada año. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

Por último, al periodo presupuestal también se le conoce como año fiscal, que es el período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

## **El Proceso Presupuestario**

El Art. 14° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), indica:

El proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley N° 28112. Dichas fases se encuentran reguladas genéricamente por el presente Título y complementariamente por las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público. El proceso presupuestario se sujeta al criterio de estabilidad, concordante con las reglas y metas

fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual a que se refiere la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958. La estabilidad a que se refiere el párrafo precedente se entiende como una situación de sostenibilidad de las finanzas públicas, considerada en términos de capacidad de financiación en concordancia con el principio general contenido en la citada Ley y conforme a las reglas fijadas en la Ley de Equilibrio Financiero del Sector Público. (p.p.8-9)

Cada una de las fases mencionadas, es muy importante para este proceso por lo que cada una de ellas debe ser trabajada con eficiencia y eficacia.



*Figura 1. Fases del presupuesto. Elaboración propia*

### *Fase de Programación*

El Art. 16° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala:

Los Pliegos para efecto de la programación, en concordancia con lo dispuesto en el artículo precedente, toman en cuenta lo siguiente: En cuanto a los ingresos a percibir, con excepción de los provenientes del Tesoro Público, se tendrán en cuenta

las tendencias de la economía, las estacionalidades y los efectos coyunturales que puedan estimarse, así como los derivados de los cambios previstos por la normatividad que los regula. En cuanto a los gastos a prever, se asignarán a través de créditos presupuestarios, de conformidad con la escala de prioridades y las políticas de gasto priorizadas por el Titular del Pliego. La escala de prioridades es la prelación de los Objetivos Institucionales que establece el Titular del Pliego, en función a la Misión, Propósitos y Funciones que persigue la Entidad, atendiendo a lo dispuesto en el numeral 16.3 del presente artículo y el artículo 71 numeral 71.1 de la Ley General. El monto proveniente del Tesoro Público será comunicado a los Pliegos por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de sus órganos competentes, el que será adicionado a los ingresos señalados en el numeral 16.1 literal a) del presente artículo, constituyendo el límite del crédito presupuestario que atenderá los gastos del Pliego. La previsión de gastos debe considerar, primero, los gastos de funcionamiento de carácter permanente, como es el caso de las planillas del personal activo y cesante, no vinculados a proyectos de inversión, así como sus respectivas cargas sociales; segundo, los bienes y servicios necesarios para la operatividad institucional; tercero, el mantenimiento de la infraestructura de los proyectos de inversión; cuarto, las contrapartidas que por efecto de contratos o convenios deban preverse; quinto, los proyectos en ejecución; y finalmente, la ejecución de nuevos proyectos. Para efecto de la programación de gastos, en el caso de los nuevos proyectos a que hace mención el numeral precedente, los pliegos, bajo responsabilidad de su titular, sólo podrán programar los gastos que se requieran en el año fiscal respectivo, atendiendo a que el plazo de ejecución del proyecto, según su declaratoria de viabilidad, no haya superado el año subsiguiente al plazo

previsto en dicha declaratoria. Se consideran los proyectos de inversión que se sujeten a las disposiciones del Sistema Nacional de Inversión Pública. (p.10-p.11)

Esta fase, es importante porque vamos a ordenar los gastos proyectados según el orden de prelación para la entidad pública, de acuerdo a sus objetivos institucionales.

Al respecto, la Guía Básica - El Sistema Nacional de Presupuesto, elaborado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011), indica:

La programación presupuestaria es la etapa inicial del Proceso Presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados. Dentro de dicha etapa, realiza las acciones siguientes: Revisar la Escala de Prioridades de la entidad; determinar la Demanda Global de Gasto considerando la cuantificación de las metas, programas y proyectos para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad; estimar los fondos públicos que se encontrarán disponibles para el financiamiento del presupuesto anual y, así, determinar el monto de la Asignación Presupuestaria a la entidad. Determinar el financiamiento de la Demanda Global de Gasto, en función a la Asignación Presupuestaria Total. (p.10)

En esta fase, se programa el presupuesto institucional para que el Ministerio de Economía y Finanzas lo tenga en cuenta, cuando elabore su anteproyecto de presupuesto del sector público.

#### *Fase de Formulación*

El Art. 18° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), indica:

En la Fase de Formulación Presupuestaria, en adelante Formulación, se determina la estructura funcional-programática del pliego, la cual debe reflejar los objetivos institucionales, debiendo estar diseñada a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el Clasificador presupuestario respectivo. Asimismo, se determinan las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas Fuentes de Financiamiento. La estructura de la cadena funcional-programática es propuesta, considerando los criterios de tipicidad y atipicidad, por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, a los pliegos para su aprobación. (p.12)

En esta fase se definen las metas presupuestarias, en base a los objetivos institucionales.

Al respecto, la Guía Básica - El Sistema Nacional de Presupuesto, elaborado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011), señala:

En la fase de formulación se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento. En la formulación presupuestaria los pliegos deben: Determinar la Estructura Funcional y la Estructura Programática del presupuesto de la entidad para las categorías presupuestarias Acciones Centrales y las Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos - Apnop. En el caso de los Programas Presupuestales, se utiliza la estructura funcional y la estructura programática establecida en el diseño de dichos programas; vincular los proyectos a las categorías presupuestarias: Programas Presupuestales, Acciones Centrales y Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos – Apnop; y

registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión y/u obra en el Sistema de Integrado de Administración Financiera – Siaf. (p.11)

Esta fase es importante porque se determina la estructura programática del presupuesto y las metas de la institución.

#### *Fase de Aprobación*

El Art. 22° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala:

Las Leyes de Presupuesto del Sector Público, aprobadas por el Congreso de la República, así como los demás presupuestos, constituyen el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. A la Ley de Presupuesto del Sector Público se acompañan los estados de gastos del presupuesto que contienen los créditos presupuestarios estructurados siguiendo las clasificaciones: Institucional, Funcional-Programático, Grupo Genérico de Gasto y por Fuentes de Financiamiento. (p.14)

Una vez aprobado el presupuesto, la institución pública cuenta con un crédito presupuestario, para sus gastos durante todo el año fiscal.

Asimismo, la Guía Básica - El Sistema Nacional de Presupuesto, elaborado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011), señala que “la fase de aprobación consiste en que el presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una Ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal”. (p.11). Cuando se aprueba esta Ley, se publica en el diario oficial del país, en este caso es El Peruano.

### *Fase de Ejecución*

El Art. 25° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), indica que “la Ejecución, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos” (p.15). Durante esta fase la institución ejecuta todo lo programado para el año fiscal.

Asimismo, el Art. 33° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala las etapas para la ejecución presupuestaria que son “el compromiso, pago y devengado” (p.18). Estas son las etapas para que se ejecute el gasto correctamente.

Por ello, el Art. 34° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), define al compromiso de la siguiente manera:

El compromiso, es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los Presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial. Los funcionarios y servidores públicos realizan compromisos dentro del marco de los créditos

presupuestarios aprobados en el presupuesto para el año fiscal. Las acciones que contravengan lo antes establecido generan las responsabilidades correspondientes.

(p.19)

El compromiso, viene a ser la etapa de acuerdo para que se realice el gasto programado anteriormente.

En tal sentido, el Art. 35° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), conceptualiza al devengado de la siguiente forma:

El devengado, es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al Presupuesto Institucional, en forma definitiva, con cargo a la correspondiente cadena de gasto. El devengado es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería. (p.19)

En esta etapa, se reconoce el gasto programado, el cual debe estar sustentado ante el órgano competente de la institución, para ejecutar el pago.

Asimismo, el Art. 36° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), define al pago como “el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas. El pago es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería” (p.19). Una vez realizado el pago, culmina la ejecución presupuestaria del gasto programado.

Por último, la Guía Básica - El Sistema Nacional de Presupuesto, elaborado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011), señala que “En la etapa de ejecución se atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la Programación de Compromisos Anual (Pca)” (p.12). En esta etapa se efectúan todos los gastos programados por la institución.

#### *Fase de Control*

El Art. 28° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), indica que “La Dirección Nacional del Presupuesto Público realiza el control presupuestal, que consiste, exclusivamente, en el seguimiento de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley de Presupuesto del Sector Público y sus modificaciones, en el marco de lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley N° 28112” (p.p.15-16). Es importante que los gastos, mediante un seguimiento sean controlados para que su ejecución sea exitosa.

#### *Fase de Evaluación*

El Art. 46° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala lo siguiente:

En la fase de Evaluación Presupuestaria, en adelante Evaluación, se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Esta evaluación constituye fuente de información para fase de

programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público. (p.24)

Esta fase es fundamental en la programación de la ejecución del gasto, porque se realiza un análisis de lo ejecutado, encontrando deficiencias que posteriormente se podrá mejorar en el presupuesto del siguiente año.

Asimismo, el Art. 47° de la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), señala que se realiza una Evaluación que está a cargos de las Entidades, indicando lo siguiente:

Las Entidades deben determinar los resultados de la gestión presupuestaria, sobre la base del análisis y medición de la ejecución de ingresos, gastos y metas así como de las variaciones observadas señalando sus causas, en relación con los programas, proyectos y actividades aprobados en el Presupuesto. La Evaluación se realiza en periodos semestrales, sobre los siguientes aspectos: El logro de los Objetivos Institucionales a través del cumplimiento de las Metas Presupuestarias previstas; la ejecución de los Ingresos, Gastos y Metas Presupuestarias; avances financieros y de metas físicas. La Evaluación del primer semestre se efectúa dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendarios siguientes al vencimiento del mismo. La Evaluación de los dos semestres se realiza dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario siguientes de culminado el período de regularización. En la evaluación presupuestal de ejecución del Presupuesto del Sector Público, las entidades públicas incorporarán, en el análisis, la incidencia en políticas de equidad de género. El Poder Ejecutivo definirá, progresivamente, las entidades públicas, y los programas, actividades y proyectos que incorporen en la evaluación presupuestal dicha incidencia. Este enfoque se incorpora como criterio de análisis en las evaluaciones

del Sistema Nacional de Inversión Pública, en los casos de proyectos productivos y de promoción para acceder al mercado, crédito, trabajo y, a servicios sociales básicos de educación, salud y justicia. (p.p.24-25)

Respecto a este artículo, podemos señalar que a pesar que está escrito en la norma los plazos y aspectos que deben realizar las entidades del sector público, para realizar una buena evaluación presupuestal, no se realiza en la práctica porque el personal que realiza estas funciones, no está capacitado para el desempeño de sus funciones, lo cual afecta al desempeño y cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por último, la Guía Básica - El Sistema Nacional de Presupuesto, elaborado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011), señala:

La fase de evaluación es la etapa del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público. Las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público. (p.14)

Esta etapa es de vital importancia para una adecuada calidad de gasto, porque mediante este proceso se va analizar los gastos ejecutados por la institución y se va observar las posibles deficiencias que para el siguiente año fiscal se podrá mejorar.

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

Este estudio se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final de este estudio. Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas. (p.14)

Como señala el referido autor, la investigación holística es un proceso global que abarca un “todo”; por lo tanto, esta investigación es completa porque va a dar una solución al problema que trata este estudio.

### **2.2.2 Enfoque**

La presente investigación es de tipo mixta porque combina el método cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) los métodos mixtos son “Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p.546). De esta manera, el presente estudio pretende realizar un análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, y cruzar la información para el análisis de los datos.

### **2.2.3 Tipo**

El tipo de investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta con proyección a ser aplicada en un futuro. Para Hurtado (2000) la investigación proyectiva “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras” (p.325). Este tipo de investigación es la más adecuada para el presente trabajo, porque de acuerdo al problema que hemos identificado, se va a dar una solución que va a ser aplicada en el futuro por la institución.

### **2.2.4 Diseño**

Esta investigación se encuentra dentro del diseño no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño no experimental “Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.149). En este tipo de investigación, se observan los hechos en su forma natural para luego poder analizarlos.

El presente estudio es transeccional o transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que en este estudio “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.151). Es decir, el estudio se realizó en un tiempo y momento determinado, en este caso sería el periodo 2017.

## 2.2.4 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

<b>Categoría</b>
Gestión presupuestal
<b>Subcategorías apriorísticas</b>
Programación Formulación Ejecución Control Evaluación
<b>Subcategorías emergentes</b>
Planeamiento presupuestal Deficiencia de funciones en presupuesto público Capacitación al personal en presupuesto público Carencia de Instrumento en la ejecución presupuestal Toma de decisiones Gasto Público Periodo de la evaluación presupuestal

*Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes.*

## 2.2.6 Unidad de análisis

### **Población**

Levin y Rubin (2004) definen a la población como “El conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (p.10). Para el presente trabajo, la población lo conforman los 349 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Salud.

## Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p.173). La muestra cuantitativa lo conforman 30 trabajadores y la muestra cualitativa, 3 trabajadores a quienes se les realizará una entrevista, quienes laboran en la Superintendencia Nacional de Salud.

Tabla 1

### *Muestra Cualitativa.*

N°	Entrevistados
1	Jefe (e) de la Oficina de Presupuesto
2	Especialista en Presupuesto
3	Asistente en Presupuesto

### 2.2.7 Técnicas e instrumentos

Para Hurtado (2000), las técnicas de recolección de datos son “procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p.427). En el presente trabajo, se van a utilizar el cuestionario y la entrevista.

Asimismo, para Hurtado (2000) la entrevista “es una actividad mediante la cual dos personas (o pueden ser más), se sitúan frente a frente para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)”. (p.461)

Por consiguiente, Hurtado (2000) también señala que un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. (p.469)

### Ficha técnica de los instrumentos

Tabla 2

*Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas*

<b>Datos</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Nombre del instrumento</b>	GESTIONPPTO	GESTIONPPTO2
<b>Autor</b>	Jessica Patricia Taipe Ruiz	Jessica Patricia Taipe Ruiz
<b>Año</b>	2017	2017
<b>Procedencia o lugar</b>	Universidad Norbert Wiener	Universidad Norbert Wiener
<b>Objetivo</b>	Conocer la efectividad de la Gestión Presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud.	Conocer la efectividad de la Gestión Presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud.
<b>Lugar de aplicación</b>	Superintendencia Nacional de Salud	Superintendencia Nacional de Salud
<b>Forma de aplicación</b>	Colectiva	Individual
<b>Duración</b>	10 minutos	20 minutos
<b>Descripción del instrumento</b>	El instrumento cuenta con 19 preguntas politómicas y buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión presupuestal.	El instrumento cuenta con 6 preguntas abiertas y buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión presupuestal.

### **Validez del Instrumento cuantitativo**

La validez está dada por tres (03) expertos de la Universidad Norbert Wiener, uno especializado en Auditoría Financiera y el otro especializado en Auditoría Gubernamental, además de un experto con gran experiencia especializado en Metodología de la Investigación, los cuales validaron el cuestionario que fue aplicado en la Superintendencia Nacional de Salud, a los trabajadores de dicha empresa.

La validez fue dada de acuerdo a cuatro cualidades: Coherencia si la pregunta tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría. Relevancia si la pregunta es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría, claridad si la redacción de la pregunta permite comprender a la unidad de análisis y Suficiencia si la cantidad de preguntas son suficientes para responder al indicador y la dimensión/sub categoría, midiéndose en una escala del 1 al 4. En base a los criterios y la escala los expertos, opinaron que el cuestionario sí debe ser aplicado.

Tabla 3

*Validez de expertos.*

<b>Nro.</b>	<b>Expertos</b>	<b>Criterio</b>
<b>1</b>	Frassinetti la Serna, Carlos Víctor	Aplicable
<b>2</b>	Méndez Laos, Gladys Marina	Aplicable
<b>3</b>	Nolazco Labajos, Fernando	Aplicable

**Nota:** Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

## Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se realizó a través de la aplicación de un piloto en la Superintendencia Nacional de Salud, para ello se utilizó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel alto de confiabilidad (0,812).

Tabla 4

*Prueba de confiabilidad.*

<b>Nro. de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
19	0,812

N=15

### 2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos

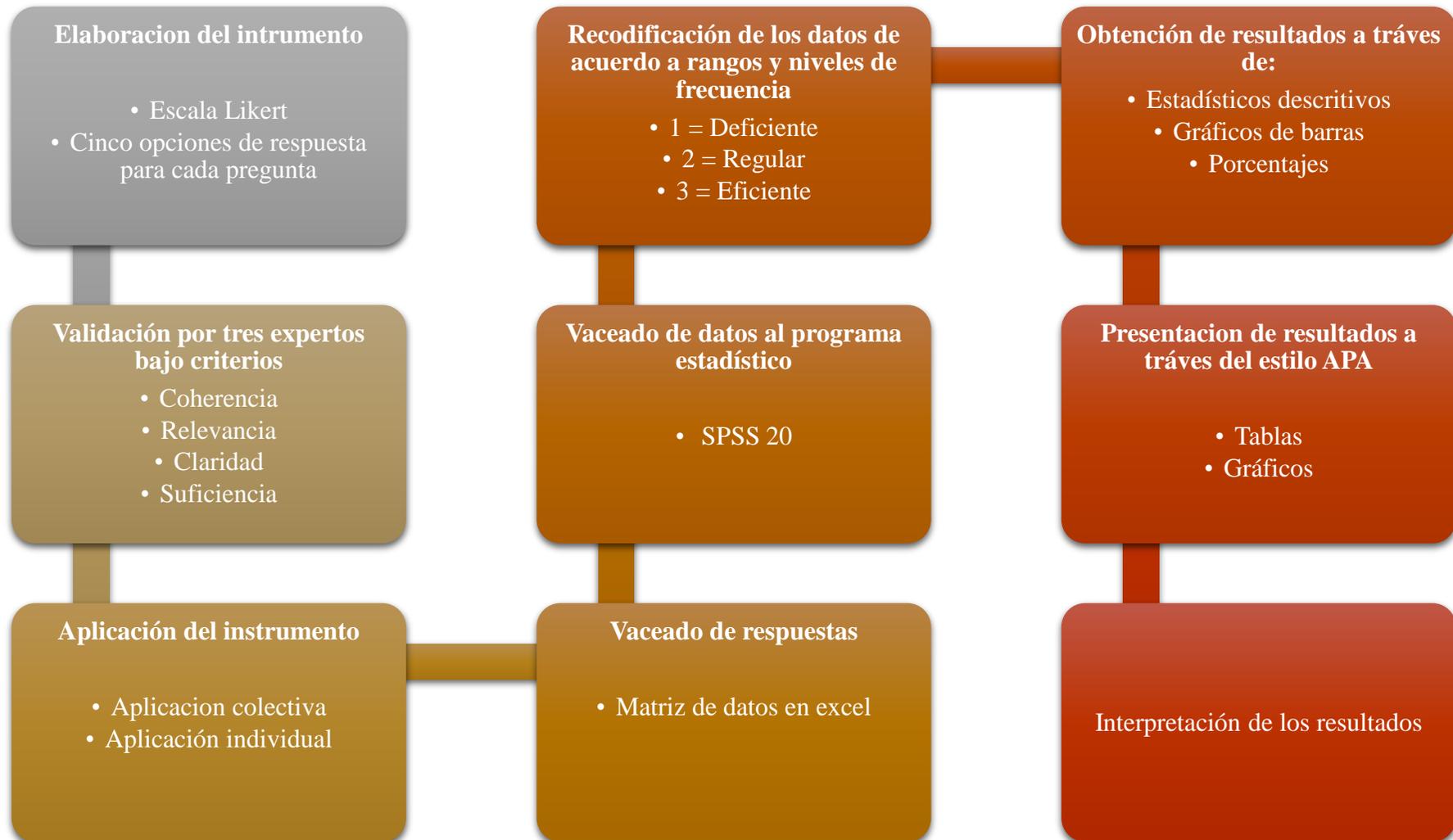


Figura 2. Procedimiento para recolección de datos cuantitativos. Elaboración propia.



Figura 3. Procedimiento para recolección de datos cualitativos. Elaboración propia.

## **2.2.9 Método de análisis de datos**

### **Análisis de datos**

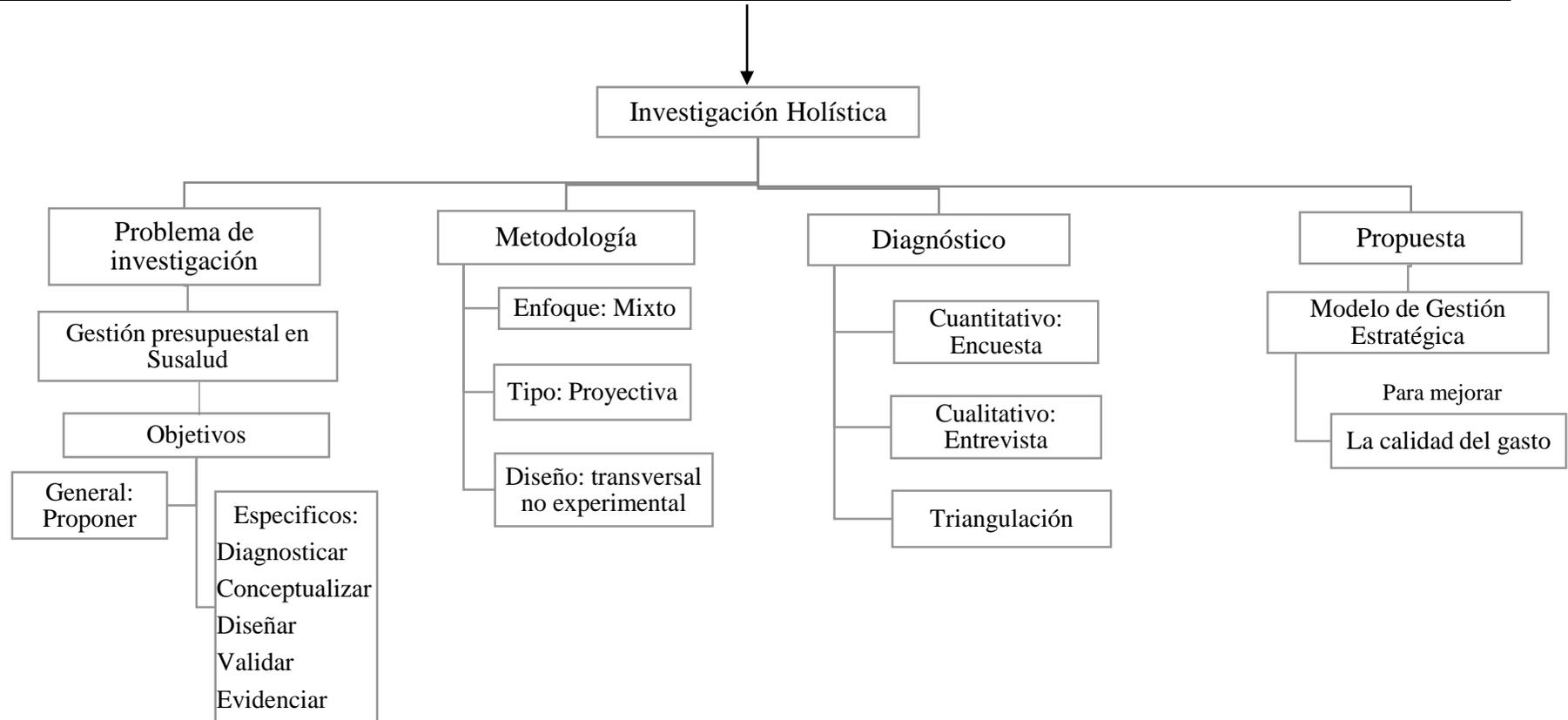
Para esta fase, se empleó un programa estadístico avanzado Spss 20, en el cual se pasó toda la información que se obtuvo de manera cuantitativa, que nos permitió obtener los resultados de manera rápida y eficiente, con tablas y gráficos más detallados para luego realizar la triangulación de los datos.

### **Análisis descriptivo**

Se verificó si los datos de la categoría y sub categoría, van de acuerdo a la variable a la cual pertenecen. Análisis y descripción de los datos que se obtuvieron; y para finalizar con las conclusiones de la investigación.

### 2.2.10 Mapeamiento

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN PRESUPUESTAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, LIMA 2018**



## **CAPITULO III**

### **EMPRESA**

### **3.1 Descripción de la empresa**

La Superintendencia Nacional de Salud (Susalud), es la institución encargada de proteger los derechos en salud de cada peruano, para lo cual orienta sus acciones a empoderar y colocar al ciudadano en el centro del sistema de salud nacional, sin importar donde se atienda o su condición de aseguramiento.

La Susalud tiene potestad para actuar sobre todas las Instituciones Prestadoras de Salud (Ipress) así como las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (Iafas), públicas, privadas y mixtas del país. Para esto, desarrolla sus acciones en base a cuatro líneas de acción:

La promoción y protección de los derechos en salud: De manera que los ciudadanos conozcan sus derechos y cómo hacerlos respetar. Además de darles las herramientas necesarias con una mayor orientación para poder intervenir cuando éstos se vulneren.

La prevención: A través de la supervisión de los establecimientos de salud públicos y privados que brindan un servicio de salud como a aquellas instituciones que financian dicha atención.

Restitución del derecho: A través de la fiscalización se promueve el respeto a los derechos del usuario y se proponen medidas correctivas, además de hacer uso de la facultad sancionadora cuando el caso lo amerite.

Investigación y desarrollo: A través de sistemas de información nacional que faciliten la toma de decisiones en el nivel técnico y político. Además de fomentar el intercambio de información y la transparencia.

### 3.2 Marco legal de la empresa

**Número de RUC:** 20377985843

**Razón Social:** Superintendencia Nacional de Salud

**Tipo Contribuyente:** Instituciones Públicas

**Fecha de Inscripción:** 16/10/1997 **Fecha de Inicio de Actividades:** 18/05/1997

**Estado del Contribuyente:** Activo

**Condición del Contribuyente:** Habido

**Dirección del Domicilio Fiscal:** Av. Velasco Astete Nro. 1398 Lima –Santiago de Surco

**Sistema de Emisión de Comprobante:** Manual

**Sistema de Contabilidad:** Computarizado

*Cuadro 2.* Datos de la Institución. Fuente: Consulta Ruc

La Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud (Seps) fue fundada el 15 de mayo de 1997, durante el gobierno del presidente Alberto Fujimori, con el objeto de autorizar, regular y supervisar el funcionamiento de las Entidades Prestadoras de Salud y cautelar el uso correcto de los fondos por éstas administradoras.

El 09 de abril de 2009, durante el gobierno de Alan García Pérez, se promulgó la Ley N° 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud, que crea la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud (Sunasa), sobre la base de la Seps, encargándole las funciones de registrar, autorizar, supervisar, y regular a las instituciones que administran fondos de aseguramiento en salud (Iafas), así como supervisar a las instituciones prestadoras de servicios de salud (Ipress).

En el marco de la reforma de la salud cambia de denominación el 6 de diciembre de 2013 a través del Decreto Legislativo N° 1158, publicado en el diario oficial El Peruano. Sustitúyase la denominación de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud por la de Superintendencia Nacional de Salud.

### Organigrama de la empresa

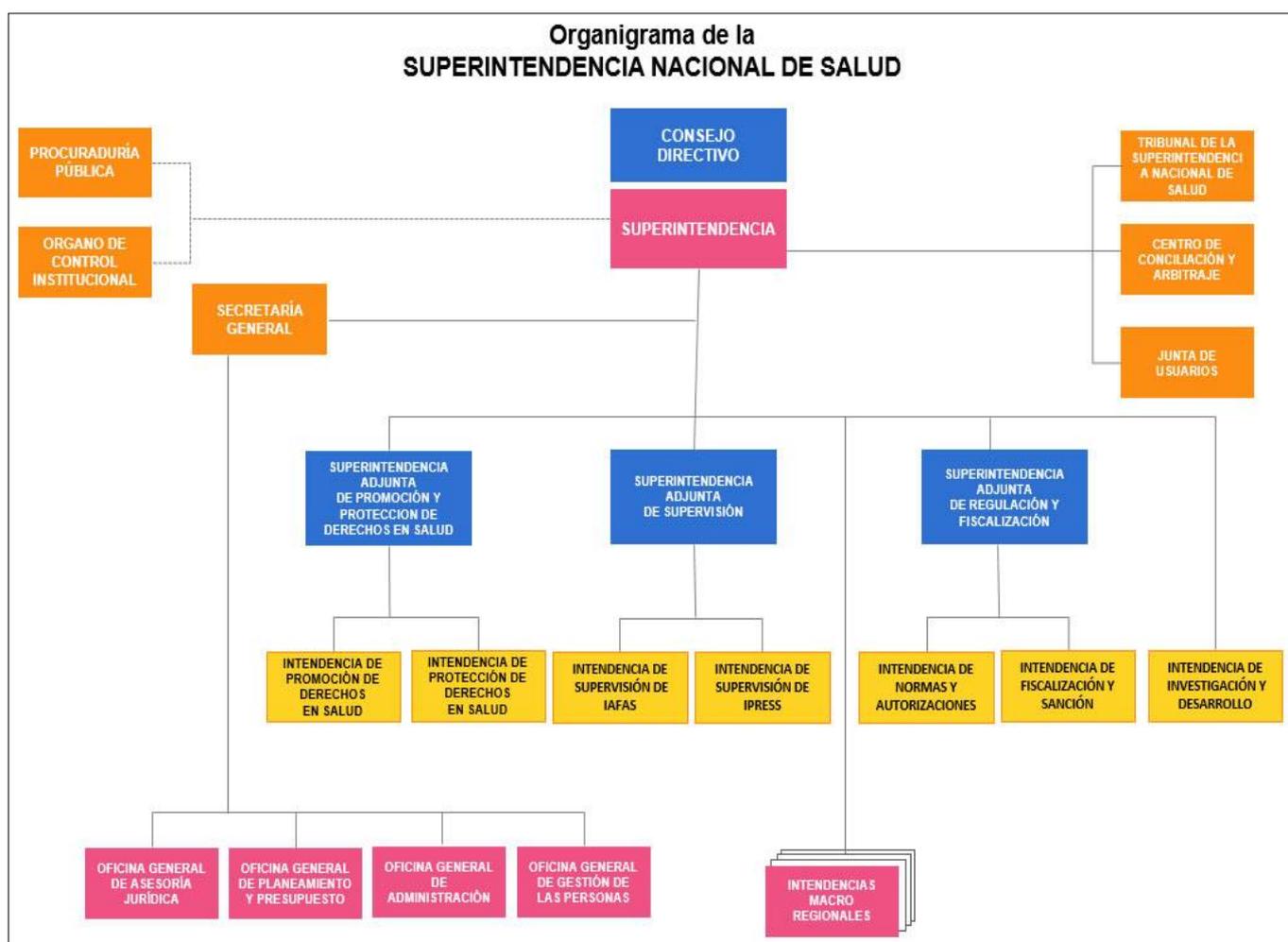


Figura 4. Organigrama. Fuente: Susalud

### 3.3 Actividad económica de la empresa

La Superintendencia Nacional de Salud, es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Salud del Perú, que cuenta con autonomía técnica, funcional y administrativa, y se rige a la regulación de actividades administrativas pública en general.

### 3.4 Información tributaria de la empresa

La Superintendencia Nacional de Salud, es un contribuyente que presenta la condición de habido, según la ficha Ruc de la Sunat.

INFORMACION HISTORICA DE 20377985843 - SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD		
La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 08/09/2017.		
Nombre o Razón Social	Fecha de Baja	
SUPERINTEND.DE ENTIDADES PREST.DE SALUD	05/05/2010	
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO EN SALUD (SUNASA)	11/12/2013	
Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
HABIDO	-	12/03/2012
NO HALLADO	13/03/2012	19/04/2012
Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja	
No hay Información	-	

Figura 5. Condición del Contribuyente. Fuente: Sunat

Asimismo, cabe señalar que no presenta deudas coactivas y omisiones tributarias, como se puede apreciar a continuación:

DEUDA COACTIVA REMITIDA A CENTRALES DE RIESGO DE 20377985843 - SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD
No se ha remitido deuda en cobranza coactiva que corresponda al contribuyente consultado.

Figura 6. Deuda coactiva. Fuente: Sunat

**OMISIONES TRIBUTARIAS REMITIDAS A CENTRALES DE RIESGO DE 20377985843 - SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD**

No se ha remitido periodos omisos en los últimos 5 años a la presentación que correspondan al contribuyente consultado.

*Figura 7. Omisiones tributarias. Fuente: Sunat*

**Sobre el Impuesto a la Renta**

El literal a) del artículo 18° de la Ley del Impuesto a la Renta menciona que se encuentra inafecto al pago del Impuesto a la Renta el Sector Público Nacional, con excepción de las Empresas conformantes de la actividad empresarial del Estado.

Al revisar la concordancia reglamentaria apreciamos que el texto del artículo 7° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta determina quienes son las entidades inafectas. Así, de conformidad con lo dispuesto en el inciso a) de Artículo 18° de la Ley, no son contribuyentes del Impuesto:

- a) El Gobierno Central.
- b) Los Gobiernos Regionales.
- c) Los Gobiernos Locales.
- d) Las Instituciones Públicas sectorialmente agrupadas o no.
- e) Las Sociedades de Beneficencia Pública.
- f) Los Organismos Descentralizados Autónomos.

### 3.5 Información económica y financiera de la empresa

La Superintendencia Nacional de Salud en el periodo 2017, tiene un presupuesto asignado de S/ 47, 499,706.00 soles.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD							
AÑO 2017							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Institucional Modificado	Ejecucion al Trimestre Anterior	Ejecucion al Trimestre	Ejeción Total	Saldo	Avance %
1. RECURSOS ORDINARIOS	47,473,000	47,492,546	18,411,291	7,773,723	26,185,014	21,307,532	55.1
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	26,706	26,706	23,000	3,500	26,500	206	99.2
<b>TOTAL:</b>	47,499,706	47,519,252	18,434,291	7,777,223	26,211,514	21,307,738	55.2

Figura 8. Asignación de presupuesto 2017. Fuente Susalud

### 3.6 Proyectos actuales

#### Campañas

*Susalud inicia Campaña para difundir "Ley de Emergencia" en todas las regiones*

La Superintendencia Nacional de Salud – Susalud, inició a nivel nacional una campaña para reforzar la "Ley de Emergencia", la cual indica que toda persona tiene derecho a recibir atención inmediata y sin previo pago cuando se encuentre en una situación de emergencia o un parto.

La ley de emergencia señala primero que todo y toda paciente debe ser atendido en una situación de emergencia, y el parto es una emergencia, por ende debe ser atendida con prioridad" señaló la Dra Elena Zelaya, Superintendente Nacional de Salud.

### *Susalud inspecciona Clínicas y detecta serias deficiencias*

En el marco de la campaña "Alto a la informalidad" de la alianza Susalud y Sunafil, la Superintendencia Nacional de Salud dentro de sus competencias, inspeccionó ocho establecimiento de salud, Grupo Dafi Asociados S.A.C, Consorcio Salud Lima Sur, Policlínico Santa Beatriz, Policlínico Universal S.A.C., Grupo Medico Higuiereta S.A.C , Centro De Fertilidad Quito Sociedad Anónima Cerrada - Centro De Fertilidad Quito S.A.C , Clínica Javier Prado S.A, Clínica González S.A de las cuales a cuatro de ellas se les impuso medidas de seguridad por hallarles graves deficiencias que ponían en riesgo inminente la vida y la salud de sus pacientes.

Cabe resaltar, que Susalud y Sunafil, continuarán con los operativos inopinados al interior del país, para identificar a los establecimientos que pongan en riesgo la vida y la salud de sus pacientes y atenten contra los derechos laborales de sus trabajadores.

### **3.7 Perspectiva empresarial**

#### **Misión Institucional**

Protegemos los derechos en salud de cada peruano.

#### **Visión Institucional**

En el año 2021 cada persona en el Perú tendrá la seguridad de que sus derechos en salud estén protegidos, dada la confianza que genera la Superintendencia Nacional de Salud al ejercer su labor de una manera efectiva, oportuna, transparente y justa.

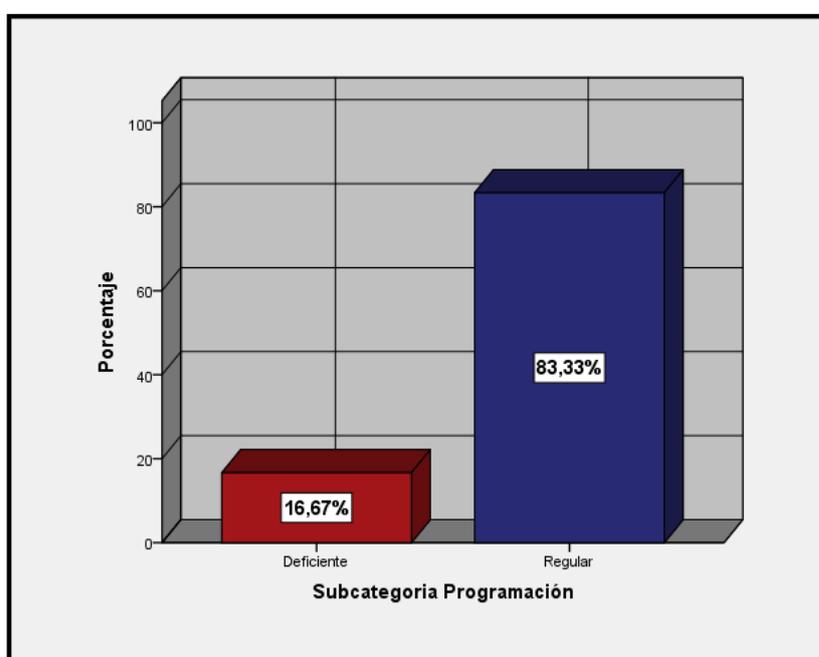
**CAPITULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 5

*Nivel de efectividad de la Subcategoría Programación Presupuestal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	5	16.67
Regular	25	83.33
Eficiente	0	0
Total	30	100



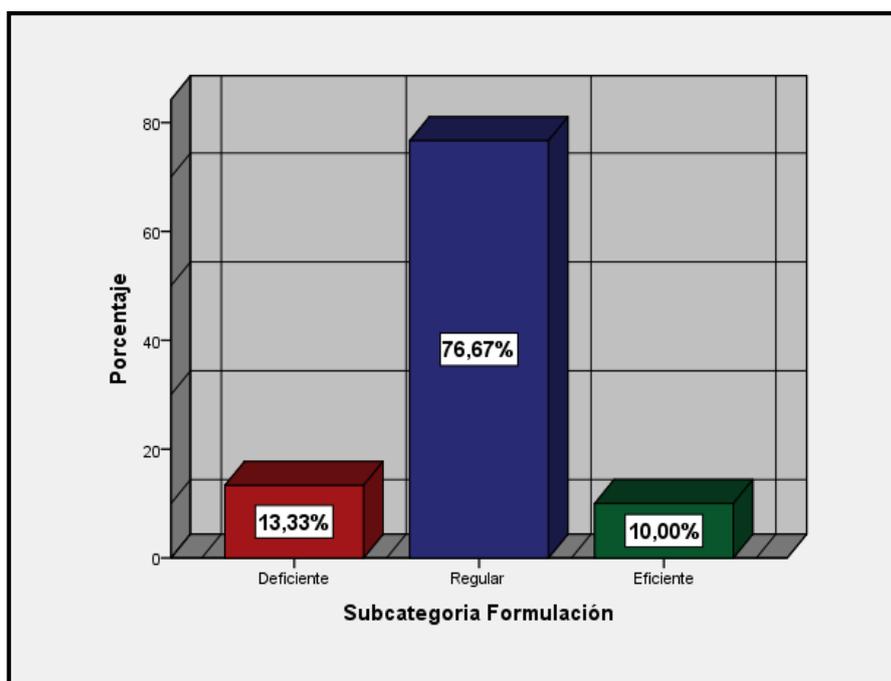
*Figura 9. Nivel de efectividad de la Subcategoría Programación Presupuestal*

La tabla 5 y la figura 9 indican los niveles de percepción de la efectividad de la programación presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Se observa, que el 16.67% del total de encuestados indican que la programación presupuestal es deficiente y el 83.33% que es regular.

Tabla 6

*Nivel de efectividad de la Subcategoría Formulación Presupuestal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	4	13.33
Regular	23	76.67
Eficiente	3	10
Total	30	100

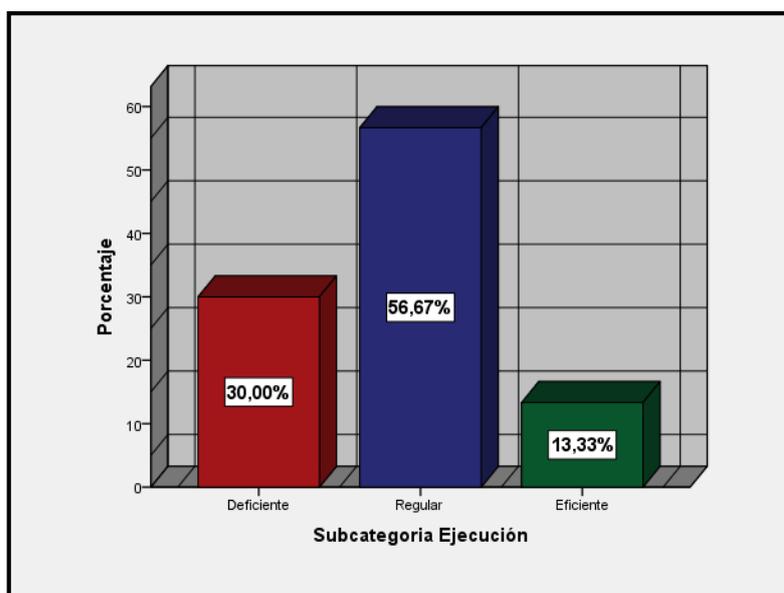
*Figura 10.* Nivel de efectividad de la Subcategoría Formulación Presupuestal.

La tabla 6 y la figura 10 indican los niveles de percepción de la efectividad de la formulación presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Se observa, que el 13.33% del total de encuestados indican que la formulación presupuestal es deficiente, el 76.67% indican que es regular y el 10% que es eficiente.

Tabla 7

*Nivel de efectividad de la Subcategoría Ejecución Presupuestal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	9	30
Regular	17	56.67
Eficiente	4	13.33
Total	30	100

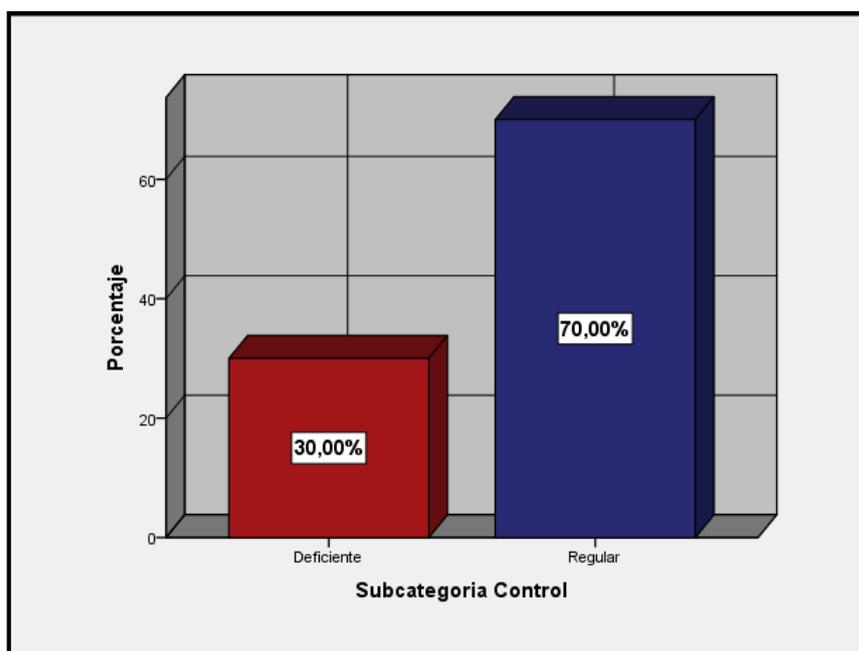
*Figura 11.* Nivel de efectividad de la Subcategoría Ejecución Presupuestal.

La tabla 7 y la figura 11 indican los niveles de percepción de la efectividad de la ejecución presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Se observa, que el 30% del total de encuestados indican que la ejecución presupuestal es deficiente, el 56.67% indican que es regular y el 13.33% que es eficiente.

Tabla 8

*Nivel de efectividad de la Subcategoría Control Presupuestal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	9	30
Regular	21	70
Eficiente	0	0
Total	30	100

*Figura 12.* Nivel de efectividad de la Subcategoría Control Presupuestal.

La tabla 8 y la figura 12 indican los niveles de percepción de la efectividad del control presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Se observa, que el 30% del total de encuestados indican que el control presupuestal es deficiente y el 70% indican que es regular.

Tabla 9

*Nivel de efectividad de la Subcategoría Evaluación Presupuestal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	8	26.7
Regular	22	73.3
Eficiente	0	0
Total	30	100

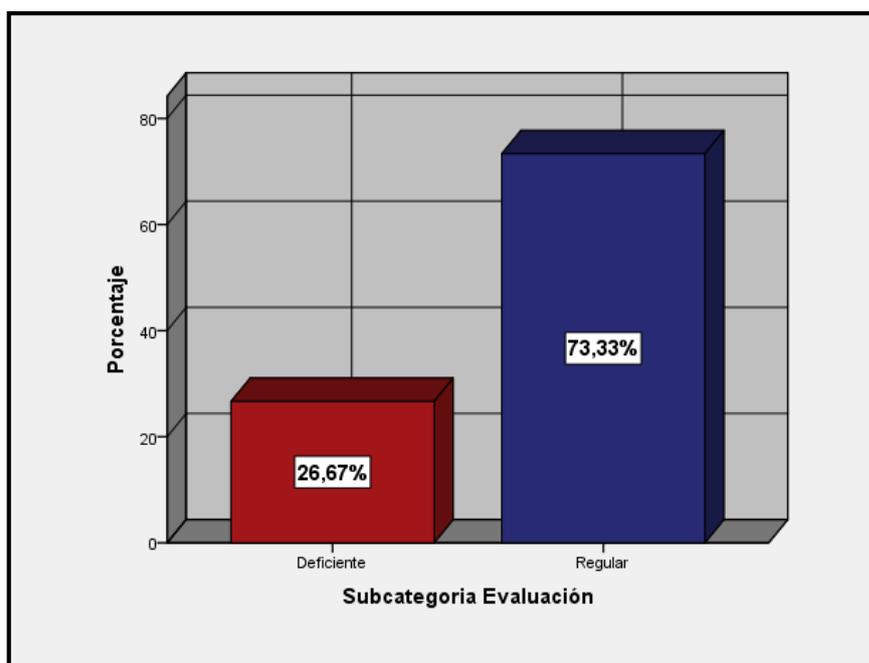


Figura 13. Nivel de efectividad de la Subcategoría Evaluación Presupuestal.

La tabla 9 y la figura 13 indican los niveles de percepción de la efectividad de la evaluación presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Se observa, que el 26.67% del total de encuestados indican que la evaluación presupuestal es deficiente y el 73.33% que es regular.

Tabla 10

*Nivel de efectividad de la Gestión Presupuestal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	3	10
Regular	27	90
Eficiente	0	0
Total	30	100

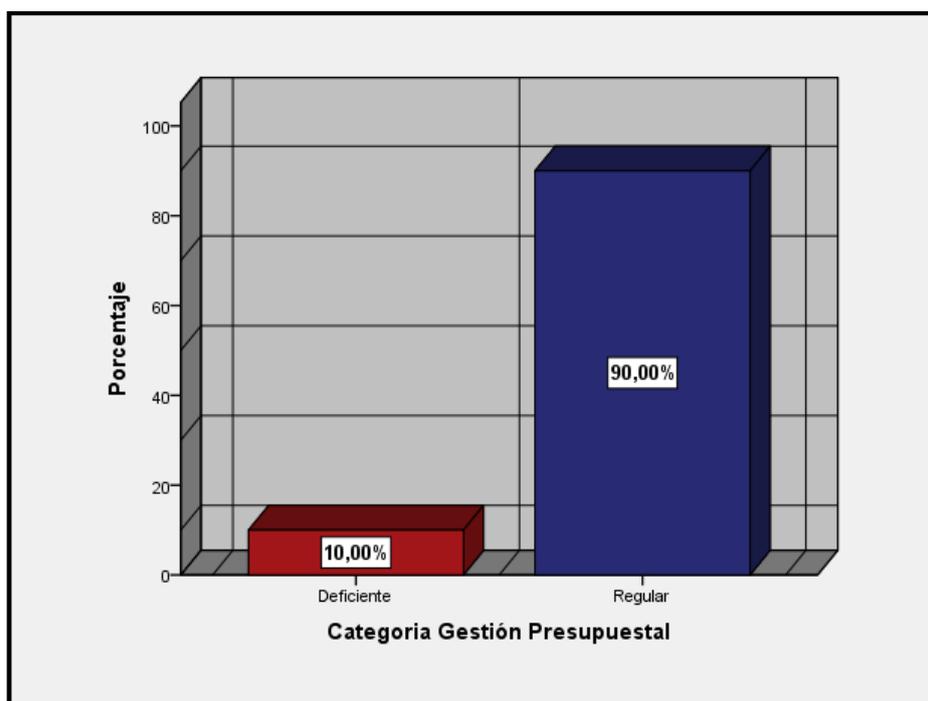


Figura 14. Nivel de efectividad de la Gestión Presupuestal.

La tabla 10 y la figura 14 indican los niveles de percepción de la efectividad de la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Se observa, que el 10% del total de encuestados indican que la gestión presupuestal es deficiente y el 90% que es regular.

## 4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe (e)	Sujeto 2 Especialista	Sujeto 3 Asistente	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿Se realiza un planeamiento de programación presupuestal?  ¿Es el adecuado?		Si se realiza un planeamiento de programación presupuestal, pero no es el adecuado porque a la fecha presentan varias habilitaciones presupuestal que no han sido contemplados cuando se realizó el planeamiento.	Si se realiza un planeamiento de programación presupuestal pero no es el adecuado porque no hay una preparación pre al planeamiento, es decir cada oficina genera su programación y al final de suma por lo que no existe una coordinación previa entre todas las oficinas.	Si se realiza un planeamiento de programación presupuestal y según su conocimiento no es el adecuado porque no se cumple de acuerdo a la normativa vigente.	C1: Planeamiento  C2: Deficiencia	Planeamiento presupuestal  Deficiencia de funciones en presupuesto público	En Susalud, si se realiza un planeamiento de programación presupuestal pero no es el adecuado porque las habilitaciones presupuestales no han sido contempladas, programados, no existe una coordinación previa entre oficinas y no se cumple de acuerdo a la normativa vigente en su totalidad.
2. ¿Considera usted que es necesario capacitar al personal encargado de la formulación presupuestal?  ¿Por qué?		Si es necesario capacitar al personal encargado de la formulación presupuestal porque muchos de los que trabajan en el área de presupuesto público no cuentan con los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.	Si es necesario capacitar al personal encargado de la formulación presupuestal porque mucho de los que trabajan en el área de presupuesto público están por encargo y no cuentan con el perfil mínimo para el puesto y con los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.	El personal que actualmente labora en la oficina de presupuesto está capacitado para realizar una formulación presupuestal y señala que es importante para que realicen una adecuada formulación presupuestal.	C3: Capacitación al personal	Capacitación al personal en presupuesto público	En Susalud, si es necesario capacitar al personal en presupuesto público porque no cuentan con los conocimientos necesarios ni con el perfil mínimo para el desarrollo de sus funciones y puedan realizar una adecuada formulación presupuestal.

<p>3. ¿Existen instrumentos para el desarrollo en la ejecución presupuestal?</p> <p>¿Es el adecuado?</p>	<p>No existe un instrumento para el desarrollo en la ejecución presupuestal, señalando que a la institución le falta implementar instrumentos para que puedan evaluar mejor la ejecución presupuestal.</p>	<p>No existe un instrumento para el desarrollo en la ejecución presupuestal sólo hay algunas fichas o anexos y que la oficina sólo formula el presupuesto y lo entrega a las distintas oficinas pero no solicita una ejecución, por lo que faltaría un compromiso y participación activa por parte de todas las oficinas para la ejecución presupuestal.</p>	<p>No conoce que instrumentos se estén aplicando actualmente en la institución, pero manifiesta que conoce que hay normas y leyes que señalan como debería ejecutarse el presupuesto.</p>	<p>C4: Instrumento</p>	<p>Carencia de Instrumento en la ejecución presupuestal</p>	<p>En Susalud, a la fecha no existe un instrumento para el desarrollo de la ejecución presupuestal, por lo que es necesario implementarlo, asimismo existe una carencia de compromiso y participación activa de los trabajadores en temas de presupuesto público.</p>
<p>4 ¿Cree usted que la toma de decisiones de la ejecución presupuestal debe ser realizada por profesionales especializados?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>Si debería ser realizado por profesionales especializados en presupuesto público y contar con experiencia para la mejor toma de decisiones; asimismo, señala que las áreas usuarias también deberían tener conocimiento en presupuesto público para una mejor ejecución presupuestal.</p>	<p>Si debería ser realizado por profesionales especializados porque el personal debe tener competencias mínimas para que la toma de decisiones este basado en normas actuales lo cual no se evidencia actualmente y perjudica a la institución porque todo su planeamiento se distorsiona.</p>	<p>Si debería ser realizado por profesionales especializados porque van a poder tomar decisiones de manera eficiente y desarrollar mejor sus funciones en la oficina de presupuesto.</p>	<p>C5: Toma de decisiones</p>	<p>Toma de decisiones</p>	<p>En Susalud, para que se realice una buena toma de decisiones, es necesario que los profesionales estén especializados, actualizados y tengan experiencia previa en temas de presupuesto público, para que desarrollen mejor sus funciones bajo la normativa vigente.</p>

<p><b>5. ¿Considera usted, que el control presupuestal está orientado a cumplir con los objetivos y metas institucionales?</b></p> <p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>Mediante el control presupuestal si se debería cumplir con los objetivos y metas institucionales pero no se está dando actualmente manifestándose en la ineficiente calidad de <b>gasto</b> en la institución.</p>	<p>Mediante el control presupuestal se busca un cumplimiento de los objetivos y metas institucionales pero está basado en un tema cuantitativo pero no de calidad en el <b>gasto</b> y recomienda que se implemente el Presupuesto por Resultados en la institución.</p>	<p>El control presupuestal si está orientado a cumplir con los objetivos y metas institucionales como en cualquier institución, pero no se presentan una calidad del <b>gasto</b>, sino que se trata de ejecutar todo el presupuesto asignado por el Estado.</p>	<p><b>C6: Gasto</b></p>	<p>Gasto Público</p>	<p>En Susalud, el control presupuestal si está orientado a cumplir con los objetivos y metas de la institución pero no existe una calidad del gasto, lo cual se manifiesta actualmente ya porque no se ejecuta el total del presupuesto asignado por el Estado.</p>
<p><b>6. ¿En la ejecución presupuestal se viene aplicando una evaluación continua? ¿De qué manera?</b></p>	<p>Se realiza una <b>evaluación trimestral</b> al Plan Operativo Institucional que forma parte del presupuesto asignado a la institución.</p>	<p>No existe una <b>evaluación</b> continua sino <b>puntual</b> es decir en el momento; asimismo, tampoco hay monitoreos lo cual es perjudicial para la institución porque no se puede detectar las variaciones del gasto y por lo tanto se presenta un gasto ineficiente.</p>	<p>No ha observado que se realice una <b>evaluación</b> continua, sino <b>trimestral</b> en la ejecución presupuestal.</p>	<p><b>C7: Evaluación</b></p> <p><b>C8: Periodo</b></p>	<p>Periodo presupuestal</p>	<p>En Susalud, no se realiza una evaluación continua de la ejecución presupuestal, el periodo de evaluación es trimestral, lo cual no es favorable para la institución porque no se detecta de forma oportuna las variaciones del gasto.</p>

Cuadro 2. Matriz de Diagnóstico cualitativo. Elaboración propia

### **4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final**

La Superintendencia Nacional de Salud (Susalud), es una institución que busca mejorar la calidad de su servicio, por ello está en constantes cambios, implementado nuevos procesos y creando nuevos programas para el beneficio de todos los peruanos. Es por ello, que es necesario mejorar la calidad del gasto en la institución para que pueda ejecutar la totalidad del presupuesto asignado y así facilitar el desarrollo de sus funciones.

Un primer aspecto del Presupuesto Público es su programación presupuestal, ya que es importante la planeación previa y ordenada de los gastos que se realizarán mes a mes en el periodo presupuestal. En el estudio cuantitativo se observa que del total de 30 encuestados, el 16.67% manifiesta que existe un nivel deficiente respecto a la programación presupuestal y el 83.33% restante indican que existe un nivel regular en relación a la programación presupuestal. Eso determina que en la Superintendencia Nacional de Salud, si se realiza un planeamiento de la programación presupuestal pero no es el adecuado, porque las habilitaciones presupuestales no han sido contempladas, programadas, no existe una coordinación previa entre oficinas y no se cumple de acuerdo a la normativa vigente en su totalidad.

Para la Superintendencia Nacional de Salud, que los profesionales estén capacitados es muy importante, sobre todo en temas sobre presupuesto público para que puedan desarrollar mejor sus funciones cuando realizan una formulación presupuestal. Los estudios ratifican estas afirmaciones, señalando que del total de 30 encuestados, el 13.33% indican que la formulación presupuestal presenta un nivel deficiente, el 76.67% manifiestan que se presenta un nivel regular y sólo el 10% de los encuestados señalan que se presenta un nivel eficiente en relación a la formulación presupuestal. Eso infiere en la necesidad de capacitar

al personal en temas de presupuesto público porque no cuentan con los conocimientos necesarios y en muchos casos con el perfil mínimo para el desarrollo de sus funciones.

Para que se realice una ejecución presupuestal exitosa, es necesario contar con un instrumento que facilite al personal desarrollar sus funciones respecto a la ejecución del presupuesto público previamente programado. Es así que del total de 30 encuestados, el 30% manifiesta que la ejecución presupuestal presenta un nivel deficiente, el 56.67% indican que existe un nivel regular y el 13.33% restante señalan que existe un nivel eficiente respecto a la ejecución presupuestal en la institución. Eso determina, que en la Superintendencia Nacional de Salud actualmente no existe un instrumento para el desarrollo de la ejecución presupuestal, por lo que es necesario implementarlo, asimismo existe una carencia de compromiso y participación activa de los trabajadores en temas de presupuesto público. Asimismo, la ejecución presupuestal también se ve reflejada en la toma de decisiones, por lo que es necesario que los profesionales estén especializados, actualizados y tengan experiencia previa en temas de presupuesto público, para que desarrollen mejor sus funciones bajo la normativa vigente.

El control presupuestal es otro aspecto importante del Presupuesto Público, porque luego que se haya ejecutado el gasto con ayuda del instrumento, es necesario el control continua entre lo programado y ejecutado y revisar que se cumpla en las fechas establecidas. Es así que del total de 30 encuestados, el 30% indican que el nivel de control presupuestal es deficiente y el 70% restante indican que existe un nivel regular respecto al control presupuestal en la institución. Eso determina que en la Superintendencia Nacional de Salud, el control presupuestal está orientado a cumplir con los objetivos y metas de la institución,

pero no existe una calidad del gasto, lo cual se manifiesta actualmente ya que no se ejecuta el total del presupuesto asignado por el Estado.

Asimismo, la evaluación presupuestal es de suma importancia en la Gestión Presupuestal, por lo que se debería realizar de forma continua para detectar oportunamente las posibles variaciones y deficiencias del gasto, y así poder elaborar un plan de acción para dar solución al posible problema de forma efectiva. En el estudio cuantitativo, se observa que del total de 30 encuestados, el 26.67% indican que respecto a la evaluación presupuestal existe un nivel deficiente y el 73.33% restante manifiestan que el nivel de la evaluación presupuestal es regular. Eso determina que en la Superintendencia Nacional de Salud, no se realiza una evaluación continua de la ejecución presupuestal, el periodo de evaluación es trimestral, lo cual no es favorable para la institución porque no se detecta de forma oportuna las variaciones del gasto.

Por último, la gestión presupuestal es una herramienta que todas las instituciones del Estado utilizan anualmente, para que programen, formulen, ejecuten, controlen y evalúen el presupuesto asignado en el periodo; por ello en la Superintendencia Nacional de Salud es importante mejorar la calidad del gasto, así como las fases del presupuesto público. Los estudios ratifican estas afirmaciones, señalando que del total de 30 encuestados, el 10% indican que la gestión presupuestal presenta un nivel deficiente y el 90% manifiestan que se presenta un nivel regular en relación a la gestión presupuestal. Eso infiere en la necesidad de crear un Modelo de Gestión Estratégica que especifique el correcto desempeño de las fases del presupuesto público para optimizar la calidad del gasto y la institución pueda ejecutar el 100% del presupuesto asignado.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN  
PRESUPUESTAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
PRESUPUESTAL DE LA SUSALUD”**

## **5.1 Fundamentos de la propuesta**

La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, permitirá luego de su implementación especificar las políticas y procedimientos de cada trabajador; asimismo, establecerá los planes para el mejor método para el manejo de funciones en la institución.

Las políticas son lineamientos o reglas que se establecen a nivel de organización y que todas las empresas que la forman deben de cumplir. (Flores, 2014). Es decir, son directrices que indican las responsabilidades de cada trabajador, necesarias para realizar una tarea específica. Por ello, mediante el Modelo de Gestión Estratégica podremos cumplir con los objetivos de la institución y mejorar la calidad del gasto.

La Real Academia Española (2017), define a los procedimientos como el método para ejecutar algunas cosas. Los procedimientos en una empresa son guías de acción, que mediante una lista impresa contiene indicaciones precisas para realizar una actividad y tiene como propósito orientar ciertos procedimientos en forma detallada.

En la propuesta “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018”, se busca que durante la programación presupuestal se realice una adecuada planificación de los gastos que se realizarán durante el ejercicio presupuestal; asimismo, la ejecución presupuestal debe realizarse en las fechas y cumpliendo con las metas programadas; y por último, debe realizarse una evaluación presupuestal de

forma continua, para que exista una calidad y un óptimo control de los gastos de la institución.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos que fueron el cuestionario y la entrevista, se procedió a evaluar los resultados, reflejando que en la Superintendencia Nacional de Salud no existe un instrumento definido para la gestión presupuestal y el nivel de efectividad del proceso presupuestario es regular.

Por lo tanto, la programación presupuestal no se realiza de forma eficiente y por ello, es necesario que se realice una planificación previa de los gastos que se realizarán en el ejercicio presupuestal siguiente; en coordinación con el personal especializado en presupuesto, para conocer las necesidades que presenta cada oficina y se pueda programar de forma eficiente los gastos de la institución.

Asimismo, la ejecución presupuestal es deficiente, porque no se ejecutan los gastos en las fechas programadas porque no se han planificado de acuerdo a las necesidades de la oficina; por ello, cuando la oficina necesita contratar personal, realizar campañas o supervisiones, no cuentan con el dinero para el desarrollo de dichas actividades. Y al final del año, en ocasiones cuentan con presupuesto para sus metas, pero como no ha sido programado de forma eficiente, el presupuesto asignado no se ejecuta en su totalidad y se revierte al Tesoro Público.

Por último, la evaluación presupuestal es regular, porque no se realiza un control continuo y permanente de los gastos realizados por la institución, lo cual se reflejó en las encuestas y entrevistas realizado al personal de la Susalud, lo cual es alarmante porque el

personal especializado en presupuesto no realiza sus funciones de manera eficiente perjudicando a la institución.

Es por ello, que se requiere implementar un Modelo de Gestión Estratégica, como un instrumento de gestión presupuestal que pretenda orientar los procedimientos respecto a la programación, ejecución y evaluación presupuestal. Además este instrumento busca indicar el desarrollo de las actividades de forma clara y detallada para el fácil uso y manejo del personal especializado en presupuesto para mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, que serán útiles para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.

## **5.3 Problema**

En el diagnóstico final, que se elaboró mediante la interpretación de los datos obtenidos durante las entrevistas realizadas al Jefe (e), Especialista y al Asistente en Presupuesto; asimismo, las encuestas aplicadas al personal de la Superintendencia Nacional de Salud, se ha determinado que la percepción que tienen los trabajadores respecto a la gestión presupuestal de su propia institución es regular, y desconocen que exista un instrumento que facilite la gestión presupuestal, reflejando que el proceso presupuestario conformado por las fases de programación formulación, ejecución, control y evaluación presupuestal es regular.

En las instituciones públicas siempre se habla de gestión, pero en muchos casos el personal público desconoce realmente éste término, o lo relacionan como un tema administrativo, lo cual es incorrecto porque también existe como tema presupuestal. Asimismo, una gestión presupuestal busca que todas las fases del proceso presupuestario trabajen coordinadamente, para que puedan mejorar y fortalecer el presupuesto público y facilite las actividades y los procesos en la institución.

En la actualidad, la mayoría de las instituciones públicas carecen de un instrumento que mejore la gestión presupuestal, sólo tienen por objetivo ejecutar la totalidad del presupuesto asignado para que no reviertan al Tesoro Público y el Ministerio de Economía y Finanzas no lo observen, pero no buscan que exista una calidad del gasto; es decir, cumplan con todas las necesidades de la institución.

#### **5.4 Justificación**

En la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica se están involucrando varias indicaciones para realizar la programación, ejecución y evaluación presupuestal, fases importantes del proceso presupuestario que buscan mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud. Con ésta herramienta, que será elaborada de forma detallada y clara, va a ayudar al personal a realizar de forma eficiente la gestión presupuestal y asegurar la calidad del gasto.

En cuanto, a quienes van a realizar éstas fases dentro de la oficina de Presupuesto, se van a nombrar responsables que tendrán como objetivo: realizar la planificación de la programación presupuestal en coordinación con una persona asignada por oficina para que programen los gastos; un responsable, que se encargará de supervisar que el presupuesto se

ejecute en las fechas programadas y por último, un responsable que controle y evalúe el proceso presupuestario en coordinación con una persona asignada por oficina de la institución, para que realicen modificaciones si es necesario.

Asimismo, en la propuesta se realizará un análisis comparativo entre la gestión presupuestal realizada en los periodos anteriores y la nueva según la propuesta, para evaluar el porcentaje ejecutado y demostrar que con ayuda de un Modelo de Gestión Estratégica se puede mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, porque se enfatizará la programación, ejecución y evaluación presupuestal; asimismo, existirá personal encargado de dichas funciones.

### **5.5 Resultados esperados**

En la propuesta “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud” se va a considerar tres escenarios; en el primer caso, se espera lograr un 100%, para conseguir un escenario óptimo, debido a que se logró los resultados deseados; en cuanto al segundo caso, se busca lograr un 90%, para conseguir un escenario probable; y por último, en el tercer caso se obtiene un 80%, dando como resultado un escenario pesimista, debido a que no se alcanzó los resultados deseados.

Por ello, con la propuesta se espera mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud y que exista una calidad del gasto público en la institución y se cumplan con todas las necesidades y metas institucionales.

## 5.6 Plan de Actividades

Actividad	Tareas	Responsable	Cronograma
Programa de inducción al personal de las distintas oficinas que se encargan del presupuesto de la institución, para detallarle el proceso presupuestario enfatizando la programación, ejecución y evaluación presupuestal.	Elaboración de un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal.	Especialista en Presupuesto Público, Jefe de la Oficina de Presupuesto	03 de enero 2018
	Crear tres departamentos de trabajo que se encarguen de la programación, ejecución y evaluación presupuestal.	Área de Presupuesto	05 de febrero 2018
	Charla de inducción y entrega de las políticas y procedimientos que forman parte del Modelo de Gestión Estratégica.	Jefe de la Oficina de Presupuesto	07 de febrero 2018
Programa de capacitación en coordinación con la Oficina de Personal	Capacitar al personal encargado en temas de presupuesto público, para mejorar el proceso presupuestario.	Especialista en presupuesto público, Jefe de la Oficina de Personal	3 veces al año

Cuadro 3. Plan de actividades de la propuesta.

## 5.7 Evidencias

Se presentará mediante un flujograma las políticas y procedimientos que forman parte del Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, que detalle los pasos que deben de cumplirse para poder mejorar el proceso presupuestario en la Superintendencia Nacional de Salud. (Ver anexo)



*Figura 15.* Portada del Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal. Elaboración propia.

## 5.8 Presupuesto

Tabla 11

*Presupuesto de la propuesta*

<b>Propuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario (S/.)</b>	<b>Total (S/.)</b>
Elaboración de un Modelo de Gestión Estratégica (Mge):			
Especialista en presupuesto público	4	800	3,200
Personal contable	2	700	1,400
Economista	1	750	750
Programa de inducción:			
Impresión de políticas y procedimientos del Mge	20	25	500
Charla de inducción	3	450	1,350
Coffee Break	1	300	300
Capacitación:			
N° 01. Planificación y programación presupuestal	2	500	1,000
N° 02. Control de la ejecución presupuestal	2	500	1,000
N° 03. Monitoreo de la evaluación presupuestal	2	500	1,000
<b>Total de gastos</b>			<b>10,500</b>

### 5.9 Diagrama de Gantt

Tarea	Inicio	Fin	2018										
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		
			3	31	6	7	5	6	2	3	7	8	
Elaboración de un Modelo de Gestión Estratégica	03/01/18	31/01/18											
Programa de inducción													
Impresión de políticas y procedimientos (MGE)	06/02/18	06/02/18											
Charla de inducción	07/02/18	07/02/18											
Coffee Break	07/02/18	07/02/18											
Programa de Capacitación:													
N° 01. Planificación y programación presupuestal	05/03/18	06/03/18											
N° 02. Control de la ejecución presupuestal	02/04/18	03/04/18											
N° 03. Monitoreo de la evaluación presupuestal	07/05/18	08/05/18											

Figura 16. Diagrama de Gantt de la propuesta. Elaboración propia.

## 5.10 Ejecución de ingresos y gastos

Tabla 12

*Ejecución de Presupuesto en el escenario optimista*

g de ingresos	1%
g de gastos	2%

DETALLE	0	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		47,974,703	48,454,450	48,938,995	49,428,385	49,922,668
<b>Total Ingresos</b>		<b>47,974,703</b>	<b>48,454,450</b>	<b>48,938,995</b>	<b>49,428,385</b>	<b>49,922,668</b>
EGRESOS						
Personal y obligaciones sociales		11,028,540	11,249,111	11,474,093	11,703,575	11,937,646
Bienes y servicios		33,618,859	34,291,237	34,977,061	35,676,602	36,390,135
Donaciones y transferencias		16,652	16,985	17,324	17,671	18,024
Pago de impuestos, derechos administrativos y multas gubernamentales		40,150	40,953	41,772	42,608	43,460
Pago de sentencias judiciales, laudos arbitrales y similares		214,246	218,531	222,901	227,359	231,907
Adquisición de vehículos, maquinarias y otros		1,180,336	1,203,943	1,228,021	1,252,582	1,277,633
<b>Total Egresos</b>		<b>46,098,783</b>	<b>47,020,758</b>	<b>47,961,174</b>	<b>48,920,397</b>	<b>49,898,805</b>
<b>Flujo de Caja</b>		<b>1,875,920</b>	<b>1,433,692</b>	<b>977,821</b>	<b>507,988</b>	<b>23,863</b>
Ejecución (%)		96.09%	97.04%	98.00%	98.97%	99.95%

Tabla 13

*Ejecución de Presupuesto en el escenario probable*

g de ingresos	1%
g de gastos	-2%

DETALLE	0	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		47,974,703	48,454,450	48,938,995	49,428,385	49,922,668
<b>Total Ingresos</b>		47,974,703	48,454,450	48,938,995	49,428,385	49,922,668
EGRESOS						
Personal y obligaciones sociales		10,596,048	10,384,127	10,176,445	9,972,916	9,773,457
Bienes y servicios		32,300,473	31,654,463	31,021,374	30,400,946	29,792,928
Donaciones y transferencias		15,999	15,679	15,365	15,058	14,757
Pago de impuestos, derechos administrativos y multas gubernamentales		38,576	37,804	37,048	36,307	35,581
Pago de sentencias judiciales, laudos arbitrales y similares		205,844	201,727	197,693	193,739	189,864
Adquisición de vehículos, maquinarias y otros		1,134,048	1,111,367	1,089,140	1,067,357	1,046,010
<b>Total Egresos</b>		44,290,987	43,405,168	42,537,064	41,686,323	40,852,596
<b>Flujo de Caja</b>		<b>3,683,716</b>	<b>5,049,283</b>	<b>6,401,930</b>	<b>7,742,062</b>	<b>9,070,072</b>
Ejecución (%)		92.32%	89.58%	86.92%	84.34%	81.83%

Tabla 14

*Ejecución de Presupuesto en el escenario pesimista*

g de ingresos	1%
g de gastos	-4%

DETALLE	0	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		47,974,703	48,454,450	48,938,995	49,428,385	49,922,668
<b>Total Ingresos</b>		47,974,703	48,454,450	48,938,995	49,428,385	49,922,668
EGRESOS						
Personal y obligaciones sociales		10,379,802	9,964,610	9,566,026	9,183,385	8,816,049
Bienes y servicios		31,641,279	30,375,628	29,160,603	27,994,179	26,874,412
Donaciones y transferencias		15,672	15,045	14,443	13,866	13,311
Pago de impuestos, derechos administrativos y multas gubernamentales		37,788	36,277	34,826	33,433	32,096
Pago de sentencias judiciales, laudos arbitrales y similares		201,643	193,577	185,834	178,401	171,265
Adquisición de vehículos, maquinarias y otros		1,110,904	1,066,468	1,023,809	982,857	943,543
<b>Total Egresos</b>		43,387,090	41,651,606	39,985,542	38,386,120	36,850,675
<b>Flujo de Caja</b>		<b>4,587,613</b>	<b>6,802,844</b>	<b>8,953,453</b>	<b>11,042,264</b>	<b>13,071,993</b>
Ejecución (%)		90.44%	85.96%	81.70%	77.66%	73.82%

### **5.11 Viabilidad de gestión de la propuesta**

La propuesta será viable cuando las autoridades de la Superintendencia Nacional de Salud aprueben y autoricen la implementación del Modelo de Gestión Estratégica por todo el personal que trabaje en el presupuesto público de la institución, luego de haber sido evaluado por expertos y encargados en el tema.

### **5.12 Validación de la propuesta**

La propuesta ha sido validada por dos profesionales con conocimientos en el tema, uno por el CPC Carlos Frassinetti La Serna, especialista en Auditoría Financiera y la otra persona es la Dra. Ada Maldonado Félix, especialista en Presupuesto Público de la Superintendencia Nacional de Salud. (Ver anexo).

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

Lo que busca la investigación es que la Superintendencia Nacional de Salud pueda mejorar su gestión presupuestal, priorizando la calidad de sus gastos enfocándose en su control, seguimiento y evaluación. Y es que actualmente, en la mayoría de las instituciones públicas existe una carencia de la calidad del gasto, debido a una ineficiente gestión presupuestal porque los gastos no se programan de acuerdo a sus verdaderas necesidades y no se ejecutan en su totalidad.

Chu-Lau (2008), en su investigación sobre la Ejecución Presupuestal de los Créditos Suplementarios en la Administración Financiera del Ministerio de Educación, señala que la ejecución presupuestal de los créditos suplementarios, es de vital importancia para la institución; asimismo, el planeamiento es necesario para aminorar gastos en su tiempo estimado, mediante el cual se solicita un presupuesto para cumplir con sus obligaciones, pero esto no se da en total sino en una cantidad del 80% de lo solicitado, debido a que no están cumpliendo de lleno en la normatividad que involucran el cumplimiento del gasto público dirigido al Ministerio de Educación.

Sosa (2016), en su investigación sobre el Presupuesto Público una herramienta de planificación y gestión para la adecuada y óptima administración de los recursos públicos en el Hospital Regional de Ayacucho, 2015 señala que el presupuesto público es un instrumento administrativo que sirve para la óptima administración de los recursos públicos; asimismo, que es una herramienta que permite el seguimiento adecuado de la planificación presupuestal y que debe estar orientado a la obtención de la eficacia y eficiencia de la gestión pública. Por ello, las capacitaciones al personal sobre el presupuesto no deben ser ocasionalmente porque esto conlleva a entender que la entidad no le da tanta importancia al tema presupuestal.

Para la Superintendencia Nacional de Salud es importante cumplir con las fases del presupuesto, destacando la programación presupuestal porque mediante una adecuada planificación se priorizan las necesidades de la oficina y es más sencillo cumplir con las objetivos y metas institucionales, y es que de los treinta trabajadores encuestados, el 16.67% manifiestan que la programación presupuestal se encuentra en un nivel deficiente y el 83.33% restante indican que existe un nivel regular en relación a la programación presupuestal. Eso determina que en la Superintendencia Nacional de Salud, si se realiza un planeamiento de la programación presupuestal pero no es el adecuado.

Actualmente, los usuarios externos de las instituciones públicas se quejan sobre la burocracia presente en las entidades del Estado, manifestando molestias debido al lento desarrollo de las funciones de los servidores públicos. Sin embargo, la Teoría de la Burocracia que tiene como principal exponente al economista alemán Max Weber, señala que la burocracia es una forma racional de organización y se establece para la división del trabajo, jerarquía de la autoridad, reglas y normas, entre otros. Todos los procesos que se realizan en las instituciones públicas, tienen una finalidad y los trabajadores de dichas instituciones tienen la obligación de mejorar cada día dichos procedimientos, para asegurar la eficiencia y eficacia de la organización. Por ello, con la mejora de la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, la institución va poder realizar un mejor servicio a la población que es uno de sus objetivos institucionales.

La ejecución presupuestal es otra de las fases principales del proceso presupuestario, ya que de los treinta trabajadores encuestados, el 30% manifestó que la ejecución presupuestal presenta un nivel deficiente, el 56.67% indica que existe un nivel regular y el 13.33% restante señalan que existe un nivel eficiente en la institución. Asimismo, la

ejecución presupuestal también se ve reflejada en la toma de decisiones, por lo que es necesario que los profesionales estén especializados, actualizados y tengan experiencia previa en temas de presupuesto público, para que desarrollen mejor sus funciones bajo la normativa vigente.

Quispe (2016), en su investigación sobre la Ejecución Presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco, Periodos 2014 – 2015, señala que se deben realizar continuos programas de capacitación para elevar el nivel técnico administrativo de los trabajadores en las distintas oficinas, sobre todo en la Oficina de Planificación y Presupuesto, para un desempeño adecuado del personal. Asimismo, se debe de tener en cuenta la permanente necesidad de una Evaluación de la Ejecución del presupuesto, el mismo que debe de servir a los funcionarios encargados para la toma de decisiones, por consiguiente se sugiere que la evaluación del presupuesto se realice de forma trimestral con la finalidad de conocer los niveles de ejecución y deficiencias para la toma de decisiones inmediatas.

Por ello, en la propuesta Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, busca que durante la programación presupuestal se realice una adecuada planificación de los gastos que se realizarán durante el ejercicio presupuestal; asimismo, la ejecución presupuestal debe realizarse en las fechas y cumpliendo con las metas programadas; y por último, debe realizarse una evaluación presupuestal de forma continua, para que exista una calidad y un óptimo control de los gastos de la institución.

**CAPITULO VII**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 Conclusiones

**Primera:** Con la finalidad de mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, es necesario proponer la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, que plantea como se debe tratar el gasto público en las tres fases consideradas de mayor importancia, el cual se va a lograr mediante una adecuada planificación de la programación presupuestal; asimismo, realizar un control y monitoreo de la ejecución de los gastos para que se realicen en las fechas asignadas y cumpliendo con las metas programadas; y por último, realizar una evaluación mensual y seguimiento de los gastos ejecutados.

**Segunda:** Se diagnosticó en base a los resultados obtenidos, luego de la aplicación de las encuestas y entrevistas a los trabajadores de las distintas áreas de la Superintendencia Nacional de Salud, que debido a que no se realiza una planificación de la programación presupuestal, no existe un instrumento para la ejecución de los gastos y no se realiza una evaluación continua del presupuesto ejecutado, la percepción que tiene el personal de Susalud, respecto a la gestión presupuestal en la institución, es regular en un 90% y deficiente en un 10%. Asimismo, señalan que existe una deficiente calidad del gasto en la institución, debido a que se preocupan en ejecutar la totalidad del presupuesto asignado pero esos gastos no están programados según las necesidades reales de la institución.

**Tercera:** Se conceptualizó el proceso presupuestario aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, que consta de cinco fases las cuales son la programación presupuestal, la formulación presupuestal, la aprobación presupuestal, la ejecución presupuestal que a su vez está conformado por tres sub-fases que son el compromiso, el devengado y el pago; y por último la evaluación presupuestal; destacando tres fases importantes que se descubrieron con ayuda de la aplicación de las encuestas y entrevistas, que son necesarios para mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, que son la programación presupuestal, la ejecución presupuestal y la evaluación presupuestal.

**Cuarta:** Se diseñó un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018. Obteniendo como resultado una planificación a corto plazo, una ejecución presupuestaria eficiente, un control presupuestal a tiempo real, una evaluación y seguimiento continuo de los gastos ejecutados. Asimismo, se van a crear tres departamentos: un departamento para la programación, un departamento para la ejecución y un departamento para la evaluación presupuestal; distribuyendo los puestos equitativamente así como las funciones de los miembros de cada área.

**Quinta:** Se validó el instrumento de investigación llamado “Cuestionario de la Gestión Presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud”, con ayuda de tres expertos, uno especializado en Auditoría Financiera y el otro especializado en Auditoría Gubernamental, además de un experto con gran experiencia especializado en Metodología de la Investigación. Asimismo, la propuesta “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018”, se validó con ayuda de dos expertos, uno especializado en Auditoría Financiera y el otro especializado en Presupuesto Público.

**Sexta:** Se evidenció que con ayuda de la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal se podrá mejorar la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, debido a que se realizará una planificación mensual de los gastos en coordinación activa con el personal de las distintas áreas; asimismo, se realizará un análisis y seguimiento de los niveles de ejecución del gasto de acuerdo al presupuesto programado y por último, se va a realizar una evaluación mensual de los gastos ejecutados y se realizará un análisis de las metas ejecutadas teniendo en cuenta las variaciones presupuestales y señalando las causas que lo originaron.

## 7.2 Sugerencias

**Primera:** Se debe implementar un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, con la finalidad de mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, previa evaluación por el Jefe de Presupuesto y las autoridades de la institución. Este modelo, tiene por objetivo establecer los lineamientos para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, que realizará el personal encargado en temas de presupuesto en la Susalud, durante el año fiscal. Asimismo, va a ayudar como guía en el desarrollo de estas fases importantes del proceso presupuestario, aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

**Segunda:** Se debe formar equipos de trabajos para que realicen una planificación de la programación presupuestal, en coordinación activa con el personal de las distintas oficinas, según la escala de prioridades y de acuerdo a las necesidades de las oficinas pertinentes; asimismo, con ayuda del Modelo de Gestión Estratégica mejorar la ejecución de los gastos programados y realizar reuniones de trabajo con el personal de las distintas oficinas para que comuniquen los posibles problemas y dar una solución consistente y oportuna. Y por último, realizar un seguimiento, control y evaluación mensual de los gastos, en coordinación del demás personal que se encarga del presupuesto público; asimismo, realizar una análisis de las metas ejecutadas teniendo en cuenta las variaciones presupuestales y señalando las causas que lo originaron.

**Tercera:** Se debe conceptualizar las fases del proceso presupuestario: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación presupuestal, según la normativa vigente, así como los conceptos y antecedentes que se utilizaron en la investigación. Asimismo, el personal que trabaja en presupuesto público en las distintas oficinas de la Superintendencia Nacional de Salud, debe tener una capacitación constante en temas relaciones con la gestión presupuestal y presupuesto público, debido al trabajo que desempeñan deben estar constantemente capacitados y actualizados en la normativa vigente, para que puedan dar una solución rápida y efectiva a cualquier problema que se presente.

**Cuarta:** Se debe dar a conocer mediante charlas informativas, organizado por la Oficina de Presupuesto la propuesta “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018”; para que el personal de las distintas áreas que trabaja en temas relacionados con presupuesto público, pueda conocer los nuevos lineamientos que se están proponiendo, y puedan desarrollar de forma eficiente las fases del proceso presupuestario, consideradas de mayor importancia como resultado de la aplicación de instrumentos y son la programación, ejecución y evaluación presupuestal, que se realizará durante el año fiscal.

**Quinta:** Se validó el instrumento de investigación llamado “Cuestionario de la Gestión Presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud” y la propuesta sobre el “Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018”, a través del juicio de expertos, los cuales están especializados en temas de Auditoría Financiera y Presupuesto Público, con la finalidad que la propuesta sobre el modelo de gestión estratégica, pueda ser utilizada como una guía modelo por otras instituciones públicas y puedan modificarlo de acuerdo a sus objetivos, metas y necesidades institucionales.

**Sexta:** Se debe evidenciar, mediante investigaciones realizadas en otras instituciones públicas como Ministerios, Municipalidades o Unidades Ejecutoras, los beneficios que ofrece trabajar con ayuda de un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal, porque permitirá confirmar que con ayuda de un instrumento o herramienta que guía el proceso presupuestario, se podrá realizar una eficiente programación presupuestal, se ejecutará la totalidad de los gastos programados para el año fiscal; asimismo, realizando una evaluación y seguimiento mensual de los gastos ejecutados, se podrá mejorar la calidad del gasto público en la Superintendencia Nacional de Salud; así como en otras instituciones públicas que adopten el modelo propuesto.

## **CAPITULO VIII**

## **REFERENCIAS**

- Bernal, M. (2012). *La Planificación*. Los Teques. Recuperado de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion.pdf>
- Best Business Service (2002). *El Proceso Presupuestario – Planificación Estratégica y Presupuesto Anual*. Recuperado de <http://www.todoempresa.com/Cursos/Contabilidad%20de%20Costes%20como%20variable%20de%20planificacion%20y%20control%20demo/tema2-1.htm>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Chicaiza, E. (2012). Evaluación del Control Interno aplicado a la ejecución presupuestaria del Batallón de Infantería Motorizado N° 1 “Constitución” (BIMOT 1) ubicado en la ciudad de Arenillas provincia del El Oro, año 2011 (Tesis de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública-Auditora). Sangolpí: Escuela Politécnica del Ejército.
- Chu-Lau, R. (2008). Ejecución Presupuestal de los Créditos Suplementarios en la Administración Financiera del Ministerio de Educación (Tesis de Contador Público). Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Constitución Política del Perú. Promulgada el 29 de diciembre de 1993.
- Directiva N° 005-2010-EF/76.01 - Directiva para la ejecución presupuestaria. Aprobada mediante Resolución Directoral N° 030-2010-EF/76.01 de fecha 27 de diciembre de 2010.
- Dolores, M. (2014). Modelos de Gestión y Presupuesto Público: El caso Argentino entre 1993 y 2012 (Tesis de Maestro en Administración y Políticas Públicas). Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

- Flores, G. (2014). *Definición de Políticas en la Organización*. Recuperado de <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>
- Glosario (2017). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario>
- Guerrero, M y Heras, S. (2013). Análisis de la Ejecución Presupuestaria, en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San Joaquín en el período 2012 (Tesis de Contador Público). Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Guía Básica *El Sistema Nacional de Presupuesto*, elaborado por la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del año 2011.
- Guglielmetti, P., Irigoín, M. y Vargas, F. (1998). *Gestión de la capacitación en las personas. Conceptos Básicos*. Lima: Ministerio de Salud.
- Harvard Business Essentials (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. Barcelona: Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sypal.
- La Cámara (18 de setiembre, 2016). Con el actual Presupuesto de la República hay que hacer más con lo mismo. *El Presupuesto Público 2017 al detalle*. Nro. 742. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED\\_Digital\\_742.pdf](https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED_Digital_742.pdf)
- Levin, R. y Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Publicado el 28 de noviembre de 2003.

- Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Publicado el 25 de noviembre de 2004.
- Luna, L. (2008). *Instrumentos de Control de Gestión en el Presupuesto*. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/luna\\_israel Instr de Control Gestion parte IV.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/luna_israel_Instr_de_Control_Gestion_parte_IV.pdf)
- Mora, A. (2012). Plan Estratégico para instrumentar el Presupuesto basado en resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la calidad del Gasto Público (Tesis de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración Pública). México, D.F.: Escuela Superior de Comercio y Administración. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación.
- Paco, L. y Mantari, W (2014). El proceso de ejecución presupuestal y su influencia en la calidad de gasto de la Municipalidad Provincial de Huancavelica Periodo 2013 (Tesis de Contador Público). Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Paredes, F. (2011). *Presupuesto Público. Aspectos teóricos y prácticos*. Mérida: Codepre.
- Pérez, J. y Salazar, J. (2016). Evaluación de la Gestión de Control Interno en la Ejecución Presupuestal de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2014 (Tesis de Contador Público). Tarapoto: Universidad de San Martín.
- Quispe, E (2016). La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco, Periodos 2014 – 2015 (Tesis de Contador Público). Puno: Universidad del Altiplano.
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=7HbGYPr>

- Rivas, E. (2008). Análisis de la Ejecución Presupuestaria y cumplimiento de metas físicas, SILAIS RAAS, 2006 (Tesis de Maestro en Salud Pública). Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Ruiz, J. y Caamaño, J. (2008). Presupuesto y Gasto Público: Tendencias en la gestión presupuestaria a nivel internacional, 1, 17-57. Recuperado de [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/51\\_RuizAlvarez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/51_RuizAlvarez.pdf)
- Solano, A. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Vol 16 N° 03. Recuperado de [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/1467](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467)
- Sosa, V. (2016). El Presupuesto Público Una Herramienta de Planificación y Gestión para la adecuada y óptima Administración de los Recursos Públicos en el Hospital Regional de Ayacucho, 2015 (Tesis de Contador Público). Ayacucho: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de la investigación

---

**Título de la Investigación:** Gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud
 

---

<b>Planteamiento de la Investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Justificación</b>
<b>Formulación del problema.</b>	<b>Objetivo general</b>	El presente trabajo de investigación, se realiza para que la Superintendencia Nacional de Salud, pueda mejorar la gestión presupuestal en el periodo 2018; y aproveche en su totalidad el presupuesto institucional asignado por el Estado.
¿De qué manera se mejorará la gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2017?	<b>Objetivos específicos</b>	Con las mejoras en la eficacia, la gestión presupuestal podrá cumplir con las metas y objetivos programados, y la institución podrá aprovechar en su totalidad los recursos asignados, para el año fiscal correspondiente. Se espera que con una buena programación de metas proyectadas se cumpla la ejecución presupuestal.
	Diagnosticar que la programación, ejecución y evaluación presupuestal afecta la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.	Con una adecuada programación de los gastos es posible mejorar la gestión presupuestal en un 100%, sin tener la necesidad de devolver saldos a final del año como recurso de balance al Tesoro Público, es el objetivo de toda institución. Esto se espera lograr, junto con el personal capacitado constantemente en temas de presupuesto por resultados, cuya implementación se inició en el año 2007, pero aún no se aplica activamente en todas las instituciones del país.
	Conceptualizar que las fases del proceso presupuestario influyen favorablemente en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.	
	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.	
	Validar los instrumentos de investigación y la propuesta, a través de juicios de expertos para una efectiva aplicación.	
	Evidenciar a través de la propuesta los beneficios que inciden favorablemente en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.	

---

---

## Metodología

---

Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
<p><b>Sintagma</b> Este estudio se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final de este estudio.</p> <p><b>Enfoque</b> La presente investigación es de tipo mixta porque combina el método cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio.</p>	<p>Esta investigación se encuentra dentro del diseño no experimental; es decir, se recolecta información en un momento dado y se van a analizar las variables.</p>	<p>En el presente trabajo de investigación, se van a utilizar los siguientes instrumentos:</p> <p>El cuestionario</p> <p>La entrevista.</p>

---

**Anexo 2: Matriz metodológica de categorización**

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
<p>Proponer un Modelo de Gestión Estratégica para mejorar la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud, Lima 2018.</p>	<p>Diagnosticar que la programación, ejecución y evaluación presupuestal afecta la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.</p> <p>Conceptualizar que las fases del proceso presupuestario influyen favorablemente en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.</p> <p>Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para la programación, ejecución y evaluación presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.</p>	<p>Gestión Presupuestal</p>	<p>Programación</p> <p>Formulación</p> <p>Ejecución</p> <p>Control</p> <p>Evaluación</p>	<p><b>Población</b> Para el presente trabajo, la población lo conforman los 349 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Salud.</p> <p><b>Muestra</b> La muestra cuantitativa lo conforman 30 trabajadores y la muestra cualitativa, 3 trabajadores a quienes se les realizará una entrevista, quienes laboran en la Superintendencia Nacional de Salud.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Ficha de entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

	<p>Validar los instrumentos de investigación y la propuesta, a través de juicios de expertos para una efectiva aplicación.</p> <p>Evidenciar a través de la propuesta los beneficios que inciden favorablemente en la gestión presupuestal de la Superintendencia Nacional de Salud.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

**Anexo 3: Instrumento Cuantitativo**
**CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL EN LA SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE SALUD, LIMA 2017**

**INSTRUCCIÓN:** Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La Gestión Presupuestal que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino ( )                      Femenino ( )

Edad: 25-30 años ( )                      30-35 años ( )    35 a más ( )

Años que labora en la Institución: 5-10 años ( )    10-15 años ( )    15 años – a más ( )

**INDICACIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PROGRAMACIÓN					
1	¿Se realiza un planeamiento para determinar la escala de prioridades del gasto en las diferentes áreas?	5	4	3	2	1
2	¿Se realiza un planeamiento para determinar las metas y submetas presupuestarias?	5	4	3	2	1
3	¿Se realiza un planeamiento para el programa de gastos?	5	4	3	2	1
4	¿La programación presupuestal se desarrolla de acuerdo a la normativa vigente?	5	4	3	2	1

<b>SUB CATEGORÍA FORMULACIÓN</b>						
5	¿El personal ha recibido capacitación sobre cómo formular una estructura funcional programática para los gastos?	5	4	3	2	1
6	¿Se determinan los recursos económicos para los créditos presupuestarios?	5	4	3	2	1
7	¿Se determinan las fuentes de financiamiento para la Formulación Presupuestal?	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA EJECUCIÓN</b>						
8	¿Se ejecuta el gasto según lo programado por las Metas y Submetas?	5	4	3	2	1
9	¿Se Planifica la ejecución presupuestal?	5	4	3	2	1
10	¿La ejecución presupuestal está orientada al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por su institución?	5	4	3	2	1
11	¿El personal encargado de la Programación, Ejecución y Evaluación presupuestal están debidamente capacitados?	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA CONTROL</b>						
12	¿Se realiza un control del gasto presupuestal mensual?	5	4	3	2	1
13	¿Se realizan reuniones de coordinación para controlar el gasto presupuestal?	5	4	3	2	1
14	¿El control en la ejecución presupuestal es el adecuado?	5	4	3	2	1
15	¿Conoce los instrumentos de control que se realizan en la ejecución presupuestal?	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA EVALUACIÓN</b>						
16	¿Las evaluaciones de la ejecución presupuestal se realizan con previo aviso?	5	4	3	2	1
17	¿Se realizar el monitoreo y evaluación del gasto de la institución?	5	4	3	2	1
18	¿Cuando las autoridades identifican problemas, toman acciones correctivas de forma adecuada?	5	4	3	2	1
19	¿Con qué frecuencia se supervisa el cumplimiento del Gasto presupuestal programado?	5	4	3	2	1

**Muchas gracias**

Anexo 04: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, CPC. Carlos Víctor Frassinetti La Serna identificado con DNI Nro. 07225473 Especialista en Administración Financiera Actualmente laboro en SPA VETOC (S. y S. S.A.) Ubicado en SAN BORJA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN/SUB CATEGORÍA 1: PROGRAMACIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se realiza un planeamiento para determinar la escala de prioridades del gasto en las diferentes áreas?			X					X				X				X	16	
2	¿Se realiza un planeamiento para determinar las metas y submetas presupuestarias?			X					X				X				X	16	
3	¿Se realiza un planeamiento para el programa de gastos?			X					X				X				X	16	
4	¿La programación presupuestal se desarrolla de acuerdo a la normativa vigente?			X					X				X				X	16	
<b>DIMENSIÓN/SUB CATEGORÍA 2: FORMULACIÓN</b>																			
5	¿El personal ha recibido capacitación sobre cómo formular una estructura funcional programática para los gastos?			X					X				X				X	16	
6	¿Se determinan los recursos económicos para los créditos presupuestarios?			X					X				X				X	16	
7	¿Se determinan las fuentes de financiamiento para la			X					X				X				X	16	



(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir..... Dimension/sub categoría.....
- 2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 Firma  
 CPC. Carlos Víctor Ferrerotti de Arce.  
 N° de Documento 17635.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, GILBERTO M. MENDEZ LAOS identificado con DNI Nro. 08059711 Especialista en ..AUDITORIA GUBERNAMENTAL.. Actualmente laboro en HDP. PUCV.S.A.A. Ubicado en PUCUCANA.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROGRAMACIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se realiza un planeamiento para determinar la escala de prioridades del gasto en las diferentes áreas?			X					X				X				X	16	
2	¿Se realiza un planeamiento para determinar las metas y submetas presupuestarias?			X					X				X				X	16	
3	¿Se realiza un planeamiento para el programa de gastos?		X					X				X				X		12	
4	¿La programación presupuestal se desarrolla de acuerdo a la normativa vigente?				X				X				X				X	15	
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: FORMULACIÓN</b>																			
5	¿El personal ha recibido capacitación sobre cómo formular una estructura funcional programática para los gastos?		X					X					X				X	14	
6	¿Se determinan los recursos económicos para los créditos presupuestarios?				X			X					X				X	16	
7	¿Se determinan las fuentes de financiamiento para la				X			X				X					X	15	

*CPH*



(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
- 2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría .....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

*Chanyavong*  
 REPUBLICA DEMOCRATICA DE LAOS  
 N°AT 28199

Firma



**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, Miguel Lebojas / Fernando Alexis identificado con DNI Nro. 4008182 Especialista en Neurociencias Actualmente laboro en U. de Investigación Wiener Ubicado en Winnipeg.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROGRAMACIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se realiza un planeamiento para determinar la escala de prioridades del gasto en las diferentes áreas?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Se realiza un planeamiento para determinar las metas y submetas presupuestarias?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Se realiza un planeamiento para el programa de gastos?				✓				✓				✓				✓	16	
4	¿La programación presupuestal se desarrolla de acuerdo a la normativa vigente?				✓				✓				✓				✓	16	
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: FORMULACIÓN</b>																			
5	¿El personal ha recibido capacitación sobre cómo formular una estructura funcional programática para los gastos?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿Se determinan los recursos económicos para los créditos presupuestarios?				✓				✓				✓				✓	16	
7	¿Se determinan las fuentes de financiamiento para la				✓				✓				✓				✓	16	

Mg. Fernando A. Nolasco  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica



(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  SI  No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
- 2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 Mg. Fernando A. Nolasco Sabajós  
 Catedrático de Pre y Post Grado  
 Especialista en Investigación Científica

Firma

**Anexo N° 05: Fichas de validación de la propuesta**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: GESTION PRESUPUESTAL EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, LIMA 2017  
 Nombre de la propuesta: Modelo Gestión, PARA LA PROGRAMACION, EJECUCION, Y EVALUACION PRESUPUESTAL, SU SALUD.  
 Yo, Ada Ysabel Maldonado Felix identifico con DNI 08435931 en Superintendencia Nacional de Salud Especialista en Administración Pública Ubicado en Lima  
 Actualmente laboro en Superintendencia Nacional de Salud con el DNI 08435931 en Superintendencia Nacional de Salud Ubicado en Lima  
 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.  
**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.  
**Construcción gramatical:** se entendi sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

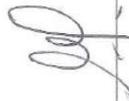
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva.	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad.	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es pertinente y viable a ser aplicada.
2. Contribuye al logro de una mejor gestión pública.
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 Firma MALDONADO FÉLIX  
 ADA YSABEL  
 DNI 08435931

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: *Sección Propuesta en la Superintendencia Nacional de Salud*  
 Nombre de la propuesta: *Medida Gestión Estratégica para el fortalecimiento de la gestión de la S.S.A.U.D.*  
 Y, c/c. *Carlos V. Frassinetti La Sene* identificado con DNI Nro *07721473* Especialista en *Administración Financiera* ubicado en *S.A.U.D.*

Actualmente *Administración Financiera* identificado con DNI Nro *07721473* Especialista en *Administración Financiera* ubicado en *S.A.U.D.*  
 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.  
**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.  
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Y después de la revisión opino que:

1. *Se ha validado la propuesta. Fundamentado en objetividad.*
2. *La propuesta vale la pena ser ejecutada.*
3. *Está bien una compra de tellos.*

Es todo cuanto informo;

  
 Firma  
*Carlos V. Frassinetti de Sena.*

## Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

Superintendencia Nacional de Salud y sus Superintendentes Adjuntos



Recepción de SUSALUD



Intendencia de Supervisión de Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud - Isiafas



## Superintendente Adjunto de Supervisión



## Personal Administrativo de la Superintendencia Nacional de Salud



## **Anexo 7: Evidencia de la propuesta**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTAL PARA MEJROAR LA GESTIÓN PRESUPUESTAL EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD**

#### **1. OBJETO:**

Establecer los lineamientos para la programación, ejecución y evaluación presupuestal que realizará el personal encargado en temas de presupuesto de la Superintendencia Nacional de Salud, durante el año fiscal.

#### **2. BASE LEGAL:**

- Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28112 – Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 30518 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2017.
- Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las entidades del Estado.

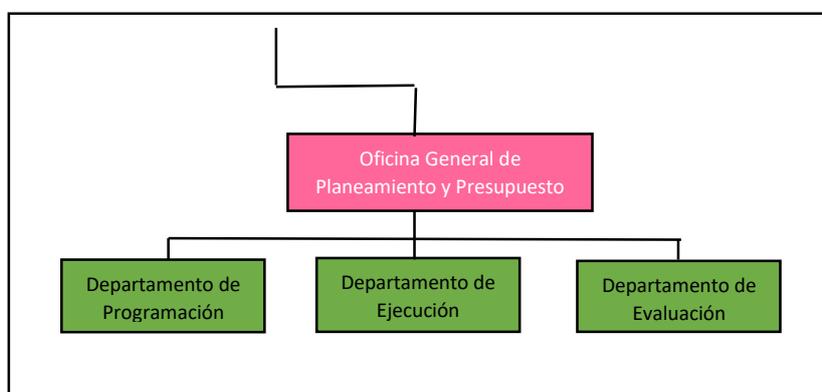
#### **3. ALCANCE:**

Todo el personal de la Superintendencia Nacional de Salud que participe en el proceso de presupuesto público.

#### 4. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN:

Según el organigrama de la institución, en la Oficina de Presupuesto se deben crear tres departamentos: uno para la programación, uno para la ejecución y por último para la evaluación presupuestal, distribuyendo los puestos equitativamente así como las funciones de los miembros del área.

A continuación mostramos parte del organigrama con los nuevos departamentos indicados para mejorar la gestión presupuestal:



*Figura 17.* Organigrama modificado con nuevos departamento. Elaboración propia.

El flujograma de la Administración del Gasto Público para mejorar la gestión presupuestal de la SUSALUD, aplicado a esta propuesta es el siguiente:

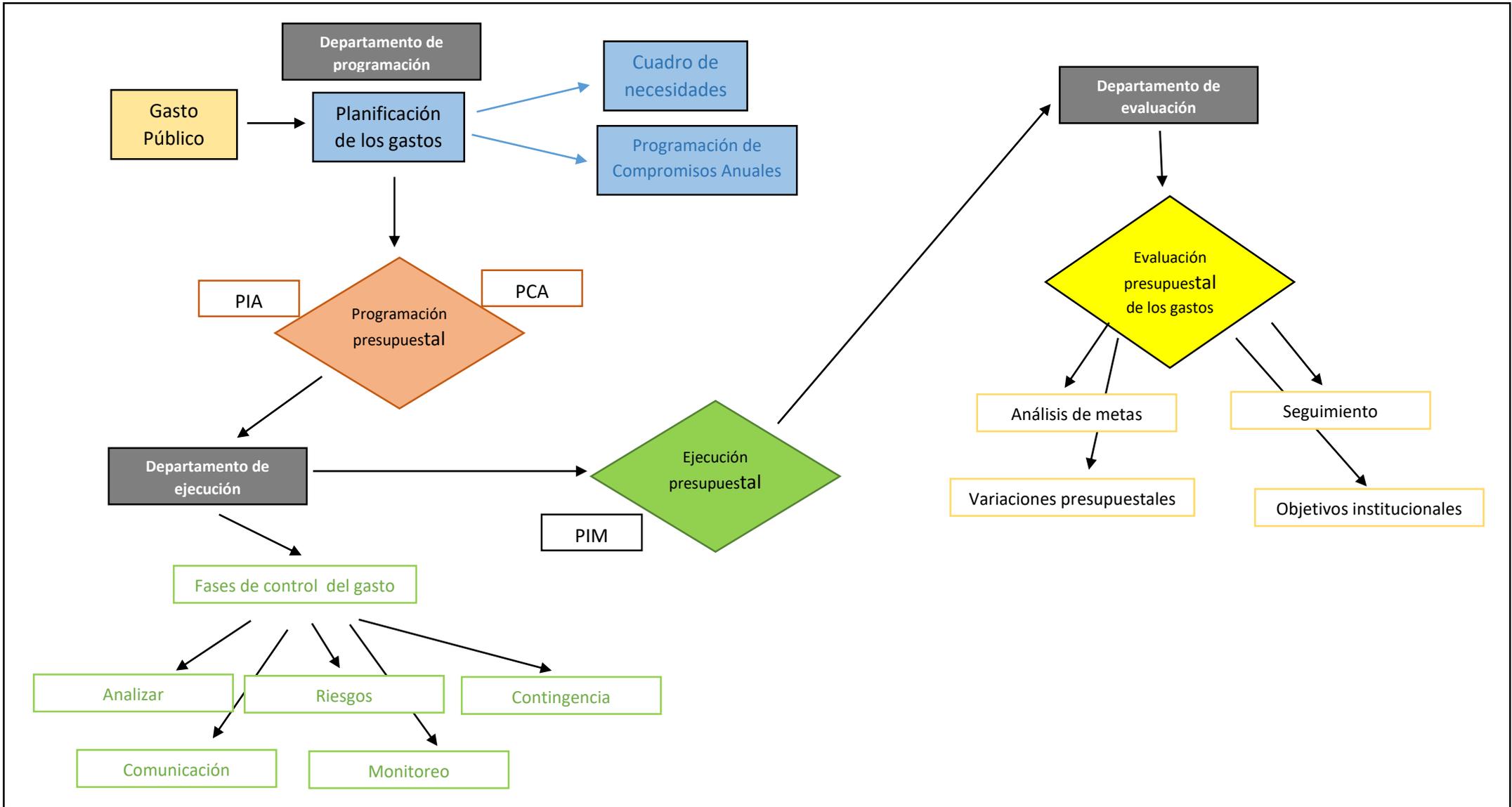


Figura 18. Flujoograma de la Administración del gasto. Elaboración propia

## **5. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS A SER IMPLEMENTADOS:**

### **5.1 PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL:**

Procedimientos para la programación presupuestal

- a. Crear un Departamento de Programación Presupuestal dentro de la Oficina de Presupuesto y designar un responsable, para que junto con su equipo de trabajo se encarguen de la planificación mensual de los gastos, que realizará la institución en coordinación activa con el personal de las distintas oficinas, según la escala de prioridades y calendario de compromisos.
- b. Cada oficina debe elaborar un cuadro de necesidades señalando los objetivos, metas y resultados esperados, el cual debe formar parte como anexo del documento de la programación presupuestal.
- c. Cada oficina debe determinar y revisar la Programación de Compromisos Anuales - Pca, teniendo en cuenta que cuente con las autorizaciones del nivel de gasto, destinadas a atender los gastos rígidos (planillas de remuneraciones, pago de los servicios básicos, entre otros).
- c. Solicitar mediante un documento al Jefe de cada oficina, la programación de los gastos que realizará respectivamente durante el año fiscal, según el anexo aprobado (Ver anexo 01).
- d. La programación mensual de los gastos se realizarán del 01 al 30 de marzo del año en curso, en coordinación con el personal que participe en el proceso presupuestario.



## 5.2 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL:

### Políticas para la ejecución presupuestal

- a. Crear un Departamento de Ejecución Presupuestal dentro de la Oficina de Presupuesto y designar un responsable, para que junto con su equipo de trabajo se encarguen de controlar y monitorear los gastos para que se ejecuten en las fechas correspondientes, según lo programado.
- b. Realizar reuniones de trabajo con el personal de las distintas oficinas, para que comuniquen los posibles problemas que se puedan presentar durante la ejecución presupuestal y dar una solución efectiva; asimismo, disipar dudas y brindar aportes para mejorar la ejecución presupuestal.
- c. Realizar un seguimiento mensual a los niveles de ejecución del gasto, de acuerdo al presupuesto programado, de acuerdo a la fase del Gasto Compromisos Autorizados y Aprobados hasta el mes de Noviembre del ejercicio fiscal, asimismo, los devengados al 31 diciembre debido a que la ejecución presupuestal inicia el 01 de enero y termina el 31 de diciembre del año en curso.
- d. Una vez que el Departamento de Ejecución Presupuestal ha recibido a través del Siaf-Sp, la asignación de su Pca, debe realizar la priorización de la cadena de gastos según lo programado (Pca) y si es necesario realizar ajustes a los marcos presupuestales, con la intención de mejorar la ejecución de sus gastos priorizados, estas modificaciones se realizan mediante el Presupuesto Institucional Modificado (Pim).
- e. Establecer fases de control para la ejecución presupuestal:
  - i. **Analizar:** el departamento de ejecución presupuestal debe analizar la programación de compromisos anuales según su cuadro de necesidades y verificar los gastos programados para que puedan ser ejecutados.
  - ii. **Determinación de Riesgos:** se deben evaluar los riesgos en caso se ejecuten gastos que no son prioritarios para la institución. El departamento de ejecución

presupuestal prioriza estos gastos y debe realizar un listado en orden, comenzando con los gastos de mayor importancia y terminando con aquellos de menor importancia. Para que la ejecución de los gastos realmente cumpla con los objetivos y metas de la institución.

**iii. Medidas de contingencia:** se debe contar con un presupuesto exclusivo para poder afrontar alguna contingencia que pueda ocurrir en el país, como son los desastres naturales, entre otros; por ello, es necesario revisar constantemente los gastos programados que se puedan modificar o eliminar según sea el caso, y poder utilizar ese presupuesto en beneficio de la población.

**iv. Comunicación:** para un buen control es necesario la comunicación entre departamentos, jefaturas y autoridades de la Unidad Ejecutora, para que se puedan comunicar las nuevas políticas, procedimientos e información sobre las funciones que se desarrollan y los posibles problemas al momento de ejecutarlos.

**v. Monitoreo:** el monitoreo debe ser constante y cada trabajador tiene la responsabilidad de realizarlo, para que verifique que está realizando sus funciones eficientemente. Asimismo, se debe contratar un especialista externo anualmente para que verifique el proceso presupuestario en la Unidad Ejecutora.

### **5.3 EVALUACIÓN PRESUPUESTAL:**

#### Procedimientos para la evaluación presupuestal

- a. Crear un Departamento de Evaluación Presupuestal dentro de la Oficina de Presupuesto y designar un responsable, para que junto con su equipo de trabajo se encarguen de realizar una evaluación mensual de los gastos ejecutados en las fechas correspondientes según lo programado, en coordinación activa con el personal de las distintas oficinas.
- b. Realizar un análisis de las metas ejecutadas, teniendo en cuenta las variaciones presupuestales y señalando las causas que lo originaron.

- c. Determinar semestralmente si se están cumpliendo con los objetivos de la institución.
  
- d. Realizar una evaluación presupuestal mensual, teniendo como plazo para la presentación del informe la primera semana del mes siguiente al evaluado, en coordinación con el personal que participe en el proceso presupuestario, según anexo aprobado (Ver anexo 02).

