



UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
HUANCVELICA



# **ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA Y LA EJECUCIÓN DE GASTO PÚBLICO**

**en el contexto universitario peruano**

**Yesenia Figueroa  
Aferlyn Aroni  
Marleni Condori**

**DOI: 10.35622/inudi.b.138**

# Asignación presupuestaria y la ejecución de gasto público en el contexto universitario peruano

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.138>

## **Yesenia Figueroa**

Universidad Nacional de Huancavelica  
<https://orcid.org/0009-0001-4468-4198>  
[yesenia.figueroa@unh.edu.pe](mailto:yesenia.figueroa@unh.edu.pe)

## **Aderlyn Aroni**

Universidad Nacional de Huancavelica  
<https://orcid.org/0000-0001-6660-6716>  
[aderlyn.aroni@unh.edu.pe](mailto:aderlyn.aroni@unh.edu.pe)

## **Marleny Condori**

Universidad Nacional de Huancavelica  
<https://orcid.org/0009-0005-6059-0430>  
[marleny.condori@unh.edu.pe](mailto:marleny.condori@unh.edu.pe)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
**HUANCAMELICA**



## Asignación presupuestaria y la ejecución de gasto público en el contexto universitario peruano

Autores:

Yesenia Figueroa Matamoros

Aderlyn Mauro Aroni Villavicencio

Marleny Condori Matamoros

Primera edición digital

Publicado en Puno, abril de 2024

Libro electrónico disponible en:

<https://editorial.inudi.edu.pe>

**ISBN:** 978-612-5130-29-7 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-13015

**DOI:** <https://doi.org/10.35622/inudi.b.138>

**Categoría:** Libro de resultado de investigación científica.

### CONSEJO EDITORIAL

**Director:** Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

**Editor Jefe:** Eddy Rodrigo Gonzales Huaman

#### Editores:

Dra. Bethzabe Cotrado Mendoza / Dra. Manuela Daishy Casa Coila / Dr. Edgar Estanislao Mancha Pineda / Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata / MSc. Rebeca Alanoca Gutiérrez / Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo / Dra. Yolanda Lujano Ortega / Dra. Sheyla Lenna Cervantes Alagón / Dra. Dometila Mamani Jilaja / Dr. Peregrino Melinton Lopez Paz / Dra. Nina Eleonor Vizcarra Herles / Mg. Lourdes Antonieta López Cueva / Dr. Carlos Alfredo Castro Quispe / Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos / Dra. Diana Águeda Vargas Velásquez / MSc. Yésica Dominga Díaz Vilcanqui / Dra. Tania Carola Padilla Cáceres / Patty Samanta Aza Suaña / Lic. Leydi Gabriela Ramos Ramos.

#### Editado por:

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno - Perú

**RUC:** 20608044818

**Email:** [editorial@inudi.edu.pe](mailto:editorial@inudi.edu.pe) / [info@inudi.edu.pe](mailto:info@inudi.edu.pe)

**Teléfono:** +51 973668341

**Sitio web:** <https://editorial.inudi.edu.pe>

Universidad Nacional de Huancavelica

Av. Agricultura N° 319 - 321. Sector - Paturpampa, Huancavelica - Perú

**RUC:** 20168014962

**Email:** [tramitedocumentario@unh.edu.pe](mailto:tramitedocumentario@unh.edu.pe)

**Teléfono:** 067- 451551

**Sitio web:** <https://www.unh.edu.pe/>

Publicado en Perú / Posted in Peru



*Esta obra está bajo una licencia CC BY-NC-SA 4.0 DEED Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional*

**Evaluación de contenido:** Esta obra ha sido evaluada por pares doble ciego, aprobada por el Consejo Editorial del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

*Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la editorial.*

#### Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

#### Financiamiento:

Publicación financiada por la Universidad Nacional de Huancavelica como resultado de un concurso promovido por el Vicerrectorado de Investigación, durante el año fiscal 2023.

#### Información adicional:

Este libro es producto de la tesis "La asignación presupuestaria del Estado en los ejes estratégicos de la Universidad Nacional de Huancavelica, año 2011" presentada a la Universidad Nacional de Huancavelica.



**Director Ejecutivo**

Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo

**Director Académico**

Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

**Director de Investigación**

Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina

**Director de Innovación y Transferencia Tecnológica**

Ing. Erika Romero Santisteban

**Revisores Pares Externos**

Se encuentra en el siguiente enlace:

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/about/editorialTeam>



## Contribución de autores

<b>Nombre del autor</b>	<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
Yesenia Figueroa Matamoros (Autor principal)	Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, metodología, investigación, supervisión, administración del proyecto.	Lideró el equipo de investigación, definió los objetivos del estudio, diseñó el método de investigación, recopiló los datos, analizó los resultados y redactó el manuscrito.
Aderlyn Mauro Aroni Villavicencio (Coautor)	Validación, Escritura - Borrador original.	Contribución en la verificación de la reproducción de los resultados y generación de ideas, insertadas a las variables del tema en consideración; contribuyó en la redacción y preparación del trabajo presentado.
Marleny Condori Matamoros (Coautor)	Escritura - Revisión y edición, visualización.	Contribución y generación de ideas, insertadas a las variables del tema en consideración; contribuyó en la redacción y preparación, presentación del trabajo presentado.



## Contenido

<b>SINOPSIS</b> .....	11
<b>ABSTRACT</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13

### CAPÍTULO I

#### ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

1.1 Presupuesto y presupuesto público.....	17
1.1.1 Importancia .....	18
1.1.2 Evolución histórica.....	19
1.1.3 Características del presupuesto.....	21
1.1.4 Objetivos del presupuesto público .....	23
1.1.5 Ventajas y desventajas del presupuesto público .....	25
1.1.6 Presupuesto público en la gestión pública .....	26
1.1.7 Compresión del presupuesto público .....	27
1.2 Ingresos públicos .....	29
1.2.1 Clasificación de los ingresos públicos .....	29
1.3 Gasto público.....	32
1.3.1 Características de los gastos públicos.....	32
1.3.2 Estructura de los gastos públicos.....	34
1.3.3 Fases de los gastos públicos.....	36

### CAPÍTULO II

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Planeamiento estratégico.....	44
2.2 Importancia del planeamiento estratégico.....	44
2.3 Herramientas del planeamiento estratégico .....	45
2.3.1 Matriz DOFA (FODA) .....	46
2.3.2 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	46
2.3.3 Matriz de Igor Ansoff .....	46
2.3.4 Matriz Mc-Kensey-General Electric.....	47
2.3.5 Matriz del grupo consultor de Boston (Matriz BCG).....	47
2.3.6 Matriz posición estratégica evaluación y acción (PEEA) .....	48



2.3.7 Matriz interna y externa .....	48
2.3.8 Misión.....	49
2.3.9 Visión .....	49
2.4 Proceso del planeamiento estratégico.....	49
2.4.1 Formulación de la estrategia.....	50
2.4.2 Ejecución de la estrategia .....	50
2.4.3 Evaluación de la estrategia .....	52
2.5 Sistema administrativo de planeamiento estratégico.....	53
2.5.1 Planes del planeamiento estratégico.....	54
2.6 Ejes estratégicos institucionales .....	57

### **CAPÍTULO III**

#### **ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA Y LA EJECUCIÓN DE GASTO PÚBLICO**

3.1 Razones de la investigación .....	60
3.2 Objetivo de la investigación.....	61
3.3 Método, diseño y tipo de investigación .....	61
3.4 Consideraciones éticas .....	62
3.5 Resultados de la investigación.....	64
3.6 Discusión de resultados.....	64

### **CAPÍTULO IV**

#### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES**

4.1 Conclusiones .....	69
4.2 Recomendaciones .....	70
4.3 Reflexiones.....	71
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Ventajas y desventajas del presupuesto público</i> .....	25
<b>Tabla 2</b> <i>Complemento entre herramientas estratégicas</i> .....	51
<b>Tabla 3</b> <i>Asignación presupuestaria y ejecución de gasto público</i> .....	64

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Características del presupuesto público</i> .....	23
<b>Figura 2</b> <i>Objetivos del presupuesto público</i> .....	24
<b>Figura 3</b> <i>Relaciones entre la comprensión del presupuesto público</i> .....	28
<b>Figura 4</b> <i>Características del gasto público</i> .....	34
<b>Figura 5</b> <i>Fases del gasto público</i> .....	36
<b>Figura 6</b> <i>Articulación de políticas y planes del SINAPLAN</i> .....	56

## SINOPSIS

La asignación de presupuesto implica la planificación estratégica y control de recursos financieros antes de su ejecución, esto es esencial para lograr metas y objetivos organizacionales eficientemente, el mismo que implica la distribución planificada de recursos financieros. El libro presenta un informe de investigación cuyo objetivo planteado fue conocer la relación que existe entre la asignación presupuestaria y la ejecución del gasto público de la Universidad Nacional de Huancavelica. Para obtener los resultados, se aplicó el método científico correlacional para examinar la asociación entre las temáticas en desarrollo, su recolección de información incluyó la observación y análisis de contenido, mientras que para conocer el grado de asociación se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. El cual ha relevado una correlación estadísticamente significativa ( $r = ,621$ ) entre la asignación presupuestaria y la ejecución de gasto público, en otras palabras, la asignación mayor del presupuesto está asociada con la tendencia de lograr una ejecución más eficiente del gasto público. Concluyendo que la asignación presupuestaria está directamente relacionada con la ejecución del gasto público. Se recomienda una ejecución plena del gasto público, evitando la reversión al tesoro público y eliminación de saldos acumulados, el cual potencia los resultados tangibles e impulso del desarrollo integral de la entidad.

**Palabras clave:** asignación presupuestaria, ejecución de gasto público, desarrollo integral.

## ABSTRACT

The budget allocation involves strategic planning and control of financial resources before their execution, which is essential to efficiently achieve organizational goals and objectives. It entails the planned distribution of financial resources. The book presents a research report whose stated objective was to understand the relationship between budget allocation and the execution of public spending at the National University of Huancavelica. To obtain the results, the correlational scientific method was applied to examine the association between the developing themes. The data collection included observation and content analysis, and to determine the degree of association, the Spearman correlation coefficient was applied. It revealed a statistically significant correlation ( $r = ,621$ ) between budget allocation and the execution of public spending. In other words, a higher budget allocation is associated with a tendency to achieve more efficient execution of public spending. It concludes that budget allocation is directly related to the execution of public spending. It is recommended to fully execute public spending, avoiding reversion to the public treasury and the elimination of accumulated balances, which enhances tangible results and promotes the integral development of the entity.

**Keywords:** budget allocation, execution of public spending, integral development.

## INTRODUCCIÓN

La gestión académica juega un papel fundamental en la determinación de la calidad educativa, donde una administración eficiente se traduce directamente en un entorno de aprendizaje propicio y en la formación de individuos capacitados y conscientes. Sin embargo, cuando esta gestión es deficiente, los efectos negativos se extienden a todos los ámbitos de la institución educativa. Plaza (2012) y Ramirez Molinares (2011) subrayan cómo una planificación y asignación de recursos inadecuadas pueden llevar a una actualización insuficiente de los programas educativos y a una dotación escasa de recursos, impidiendo que las instituciones respondan eficazmente a las necesidades educativas contemporáneas. Este escenario pone de manifiesto la crítica interdependencia entre la planificación presupuestaria y la calidad de la educación, evidenciando que la efectividad educativa no solo depende de la pedagogía sino también de la administración financiera.

La ineficacia en la administración no solo se limita a los aspectos financieros sino también a la toma de decisiones y la gestión organizativa en su conjunto. Ossorio (2003) y Moreno Cristancho (2017) argumentan que una falta de planeamiento estratégico puede llevar a procesos administrativos tediosos y a una toma de decisiones poco eficiente, lo que resulta en un clima organizacional donde la innovación y la agilidad operativa se ven obstaculizadas. La planificación estratégica emerge, entonces, como un imperativo para las organizaciones que buscan establecer objetivos claros y asignar sus recursos de manera que respalden efectivamente su misión y visión.

En cuanto a la infraestructura, su gestión y desarrollo son esenciales para el sostenimiento de una educación de calidad. La falta de un presupuesto público adecuado y una planificación estratégica que no prioriza la infraestructura educativa pueden resultar en instalaciones obsoletas y en un ambiente que no es propicio para el aprendizaje o la investigación. Conforme al Decreto Legislativo N° 1440 (2018), la planificación estratégica y presupuestaria debe contemplar la infraestructura como un eje fundamental para el desarrollo educativo,

garantizando así que los entornos físicos contribuyan positivamente al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los problemas financieros y la sostenibilidad organizacional también son puntos cruciales en la gestión educativa. Según Dborkin y Feldman (2008), una gestión presupuestaria que no logra un equilibrio adecuado entre ingresos y gastos pone en riesgo la estabilidad y la capacidad de adaptación y crecimiento de las instituciones. La planificación estratégica efectiva y la gestión presupuestaria prudente se convierten en herramientas indispensables para asegurar la continuidad y la evolución de las entidades educativas en un contexto de cambios constantes y desafíos emergentes.

Finalmente, la relación entre la gestión interna de una organización y su impacto en la comunidad y el contexto más amplio subraya la responsabilidad social de las instituciones educativas. La planificación estratégica, tal como lo señalan Moreno Cristancho (2017) y Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2019), debe incorporar una perspectiva integral que contemple los efectos de las decisiones y acciones organizacionales más allá de sus límites, considerando su contribución al desarrollo social, económico y cultural. Esta visión holística asegura que la educación no solo forme individuos capacitados sino también ciudadanos conscientes y comprometidos con el bienestar colectivo y el progreso sostenible.

La Universidad Nacional de Huancavelica enfrentó desafíos significativos en su gestión académica y administrativa, los cuales impactaron negativamente en la calidad de la educación y en la percepción de la comunidad universitaria. A lo largo de los últimos años, la institución experimentó una serie de problemas que incluyeron la insatisfacción estudiantil en diversos aspectos, decisiones inadecuadas por parte de las autoridades, y una gestión presupuestaria deficiente. Estos problemas se manifestaron en huelgas, tomas de local y una disminución en la credibilidad y demanda de los servicios educativos ofrecidos, revelando una respuesta ineficiente a los desafíos de la gestión y planificación

académica que subrayan la necesidad de una revisión y mejora sustancial en sus estrategias y procesos administrativos.

Ante ello, el presente libro este compuesto por siguientes apartados. En el Capítulo I se desarrolló la temática de la asignación y ejecución del presupuesto caracterizando, clasificando y estableciendo su composición como proceso. El Capítulo II se enfocó en el planeamiento estratégico resaltado su importancia, herramientas prácticas y procesos en sintonía del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Mientras que el Capítulo III se presentó el desarrollo y entendimiento del proceso y resultados metodológicos de la investigación. Y, por último, en el Capítulo IV se presentan el consenso por medio de conclusiones, recomendaciones y reflexiones obtenidos de los resultados y discusión.



## **CAPÍTULO I**

---

# **ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

## 1.1 Presupuesto y presupuesto público

El presupuesto, representa un plan estratégico y financiero que articula los objetivos y metas de una entidad gubernamental en un marco temporal definido, por lo tanto, es un instrumento que traduce las prioridades políticas y las necesidades de la sociedad en asignaciones presupuestarias específicas. Al ser una herramienta de gestión fundamental, el presupuesto público guía la asignación de recursos financieros para programas y proyectos que promuevan el desarrollo económico, social y político (Plaza, 2012).

Acorde a lo anterior, Ramirez Molinares (2011) precisa que este proceso implica la planificación detallada de actividades y recursos, la coordinación entre diferentes áreas, el seguimiento del desempeño real frente a las expectativas, y la toma de decisiones estratégicas para optimizar el uso de los recursos disponibles. Es una herramienta esencial de gestión que permite dirigir eficazmente una entidad, ya sea una empresa, organización gubernamental o individuo, hacia el logro de sus metas y la maximización de su rendimiento y eficiencia.

Ante ello, el presupuesto público se distingue esencialmente debido a la planificación financiera del Estado, aprobada por ley y usualmente para un período anual, que determina tanto los gastos a realizar para satisfacer necesidades colectivas como los recursos que se estima recaudar para cubrir dichos gastos. Por lo tanto, es un instrumento esencial de administración financiera que equilibra ingresos y gastos públicos, reflejando la asignación de recursos financieros y responsabilidades del sector público (Plaza, 2012), mientras que el presupuesto puede aplicarse en contextos más amplios, no necesariamente relacionados con entidades estatales, sino puede referirse a entidades públicas o privadas.

En ese sentido, se enfatiza que el presupuesto público es concibe como un instrumento estratégico y financiero esencial para la planificación y gestión de recursos en el ámbito estatal, traduciendo las prioridades políticas y las necesidades sociales en asignaciones presupuestarias específicas (Decreto Legislativo N° 1440, 2018, artículo 4), este proceso implica una detallada

planificación de actividades y recursos, coordinación interdepartamental, seguimiento del desempeño y toma de decisiones estratégicas para optimizar el uso de los recursos disponibles (Eslava Zapata et al. 2019). Por lo tanto, el presupuesto público no solo equilibra ingresos y gastos públicos, sino que también se convierte en un ejercicio de análisis y discusión para maximizar la eficiencia económica y beneficiar a la sociedad en su conjunto, guiando el desarrollo económico, social y político a largo plazo.

### 1.1.1 Importancia

En este contexto, el presupuesto público adquiere una relevancia multidimensional, ya que no solo afecta aspectos económicos, sino también políticos, sociales, jurídicos y administrativos. En este entendimiento enfatizaron Paprocki (2012), Plaza (2012) y Ramirez Molinares (2011).

Desde un punto de vista económico, el presupuesto público refleja la política económica de un gobierno al determinar cómo se asignan los recursos disponibles. A través de las decisiones de gasto e inversión pública, el presupuesto influye directamente en variables macroeconómicas como el crecimiento económico, el empleo, la inflación y la estabilidad financiera. Además, moviliza los factores de producción y puede impulsar o desalentar ciertas actividades económicas según las prioridades establecidas en el presupuesto.

En el ámbito político, el presupuesto es un instrumento clave para entender las prioridades y decisiones de un gobierno. La asignación de recursos públicos refleja las agendas políticas y las preferencias de los gobernantes, así como las relaciones de poder entre diferentes grupos e instituciones dentro de la sociedad. Por lo tanto, el análisis del presupuesto proporciona información valiosa sobre la distribución del poder político y los intereses en juego en un determinado contexto político.

Desde una perspectiva social, el presupuesto público tiene un impacto directo en la vida de los ciudadanos al determinar la disponibilidad de servicios básicos como salud, educación y seguridad social. La asignación de recursos para

programas sociales y proyectos de desarrollo comunitario contribuye a la reducción de la desigualdad y la promoción del bienestar social. Además, el presupuesto puede ser utilizado como una herramienta para la redistribución del ingreso, garantizando un acceso equitativo a los recursos públicos y servicios esenciales.

En el ámbito jurídico, el presupuesto público es una ley fundamental que establece las reglas y límites para la gestión financiera del Estado. Al ser sancionado por el poder legislativo, el presupuesto legaliza el uso de los fondos públicos y establece responsabilidades y obligaciones para los funcionarios y entidades gubernamentales. Asimismo, proporciona un marco legal para la rendición de cuentas y el control administrativo, garantizando la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Desde un punto de vista administrativo, el presupuesto público sirve como un instrumento de planificación y gestión que permite coordinar y administrar los recursos y actividades del Estado. Proporciona una guía financiera para la toma de decisiones y la asignación de recursos en todas las áreas de gobierno, facilitando la implementación efectiva de políticas y programas. Además, el presupuesto proporciona una base para la evaluación y el análisis de resultados, permitiendo ajustes y correcciones a lo largo del tiempo.

### 1.1.2 Evolución histórica

La historia del presupuesto público abarca siglos de desarrollo económico, político y social en todo el mundo. Desde sus inicios en las antiguas civilizaciones hasta su papel fundamental en la gestión moderna de las finanzas estatales, el presupuesto ha sido moldeado por una variedad de corrientes de pensamiento y circunstancias históricas. Por lo tanto, el entendimiento de Plaza (2012) y Vásquez (2015) exploró la evolución del presupuesto público a través de diferentes épocas y enfoques, desde las primeras estimaciones tributarias en las sociedades antiguas hasta las complejas políticas presupuestarias contemporáneas.

A lo largo de la historia, el presupuesto público ha experimentado una evolución significativa, influenciada por diversas corrientes económicas y por los cambios

en las estructuras políticas y sociales. Desde sus orígenes en la antigüedad, donde civilizaciones como los egipcios y romanos realizaban estimaciones para prever los resultados de las cosechas y gestionar los tributos, hasta la actualidad, donde el presupuesto se ha convertido en una herramienta fundamental de planificación y gestión económica a nivel estatal, ha pasado por diferentes etapas y enfoques.

En los siglos XVIII y XIX, prevaleció el enfoque de la Escuela Clásica o Liberal, donde el Estado se concebía como neutral en la economía y el presupuesto se consideraba un simple instrumento para financiar las funciones esenciales del Estado, como la defensa y la justicia. Durante este período, se buscaba mantener presupuestos equilibrados y evitar la intervención estatal en la actividad económica, promoviendo un régimen tributario que no interfiriera significativamente con el libre mercado.

Sin embargo, a partir de las décadas de 1930 y 1940, con la aparición de la teoría económica de John Maynard Keynes, surgió la corriente keynesiana, que abogaba por una mayor intervención estatal en la economía para estimular la demanda agregada y combatir el desempleo durante la Gran Depresión. Esta nueva perspectiva llevó a un cambio en la forma en que se percibía el presupuesto público, pasando de ser un mero instrumento de financiación a una herramienta para la estabilización económica y la promoción del crecimiento a través del déficit presupuestario y el gasto público.

Durante las décadas siguientes, el keynesianismo dominó las políticas económicas en muchos países, pero hacia finales del siglo XX, comenzaron a surgir críticas hacia este enfoque debido a problemas como la inflación y el estancamiento económico. Surgieron así nuevas corrientes de pensamiento, como la Escuela Contemporánea o Productivista, que enfatizaban la importancia de la eficiencia y la productividad en la gestión de los recursos públicos. Esta perspectiva llevó a un enfoque más orientado hacia la medición física de la producción estatal y la maximización del bienestar social a través de una gestión eficiente de los recursos.

En la actualidad, el presupuesto público continúa evolucionando, incorporando elementos de las diferentes corrientes económicas a medida que las sociedades y las economías cambian. Si bien el debate sobre el papel del Estado en la economía sigue siendo relevante, el presupuesto se ha convertido en una herramienta cada vez más sofisticada para la planificación y gestión económica, buscando equilibrar las necesidades de estabilidad fiscal, crecimiento económico y desarrollo social.

### 1.1.3 Características del presupuesto

Entender que el presupuesto público emerge como una herramienta crucial que permite planificar, asignar y controlar los recursos financieros disponibles es muy importante. Por lo tanto, no solo es un instrumento de carácter financiero, sino que también es un reflejo de las prioridades y compromisos del gobierno con sus ciudadanos. En este sentido, Plaza (2012) y Ramirez Molinares (2011) enfatizan que es fundamental comprender las características distintivas del presupuesto público, que van desde su cuantificación y programación detallada hasta su flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias cambiantes.

En primer lugar, el presupuesto público cuantifica en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción gubernamental. Esto implica que cada partida presupuestaria se expresa en unidades monetarias, permitiendo una clara visualización de los recursos asignados a cada área y proyecto. Esta cuantificación detallada facilita la planificación y el seguimiento de las actividades gubernamentales a lo largo del año fiscal.

Asimismo, el presupuesto público incluye una programación detallada que especifica tanto los ingresos como los gastos previstos durante el periodo presupuestario. Esta programación permite una gestión más eficiente de los recursos, al establecer prioridades y asignar fondos de manera adecuada según las necesidades y objetivos del Estado. Además, al ser de duración anual, el presupuesto público proporciona una visión a corto plazo de las finanzas gubernamentales, lo que permite ajustes y revisiones periódicas para garantizar su adecuación a las circunstancias cambiantes.

Es importante destacar que el presupuesto público tiene carácter de ley, ya que debe ser aprobado por el poder legislativo antes de su ejecución. Esta característica le otorga legitimidad y garantiza que las decisiones presupuestarias sean transparentes y estén sujetas al escrutinio público. Además, el presupuesto público cuenta con clasificadores de ingresos y gastos que permiten una adecuada identificación y seguimiento de las distintas partidas presupuestarias, así como de su destino y ejecución.

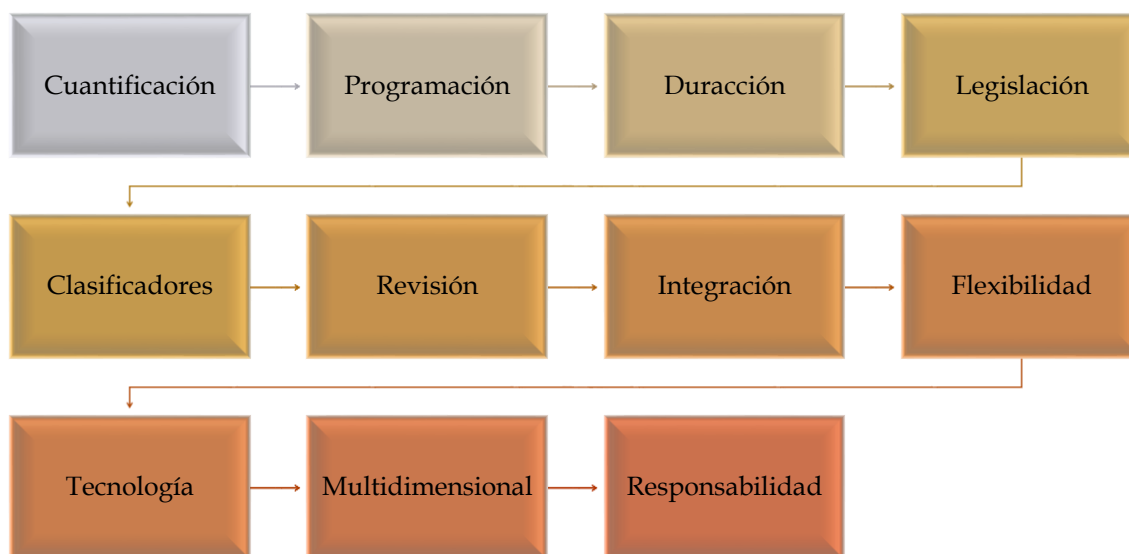
El presupuesto público no solo es una herramienta de gestión financiera, sino también un mecanismo para la revisión de políticas y estrategias gubernamentales. Al establecer intercambios permanentes con su entorno externo e interno, el presupuesto público se convierte en un instrumento dinámico que permite adaptar las acciones del gobierno a las necesidades y demandas de la sociedad. Durante su ciclo de ejecución, el presupuesto público es flexible y adaptable a las restricciones impuestas por el ambiente externo, lo que garantiza su eficacia y relevancia en un entorno cambiante y complejo.

Además, el presupuesto público admite distintas combinaciones de tecnologías para su administración, lo que facilita su implementación y seguimiento. Desde sistemas de información y gestión financiera hasta herramientas de análisis y evaluación de políticas públicas, la tecnología juega un papel fundamental en la gestión presupuestaria moderna. En este sentido, el presupuesto público es una herramienta multidimensional que abarca aspectos administrativos, financieros, tecnológicos y jurídicos.

Por último, el presupuesto público permite la determinación de responsabilidades públicas, al establecer claramente las asignaciones de recursos y los objetivos a alcanzar. Esto facilita la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño gubernamental, al identificar claramente quiénes son los responsables de la gestión y ejecución de los recursos públicos. En resumen, el presupuesto público es un instrumento fundamental para la gestión eficiente y transparente del Estado, que permite planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas en beneficio de la sociedad.

**Figura 1**

*Características del presupuesto público*



#### 1.1.4 Objetivos del presupuesto público

El presupuesto público es una herramienta clave en la gestión gubernamental, ya que va más allá de simplemente asignar recursos financieros. Su importancia radica en que establece un marco estratégico para la toma de decisiones y la ejecución de políticas públicas (Plaza, 2012; Ramirez Molinares, 2011). En este sentido, los objetivos del presupuesto público son múltiples y abarcan diferentes aspectos:

En primer lugar, el presupuesto público busca anticiparse a las necesidades futuras del Estado al prever tanto los ingresos como los gastos que se esperan para un período determinado. Esto implica una planificación a medio y largo plazo que permita al gobierno hacer frente a sus compromisos financieros de manera efectiva, evitando déficits excesivos o desequilibrios financieros.

Por otro lado, el presupuesto público se convierte en un instrumento para traducir las políticas gubernamentales en planes de acción concretos. Esto significa que cada asignación presupuestaria está vinculada a objetivos y metas específicas que buscan alcanzar los propósitos establecidos por el gobierno. De esta manera, el presupuesto se convierte en una herramienta para la implementación efectiva de las políticas públicas.



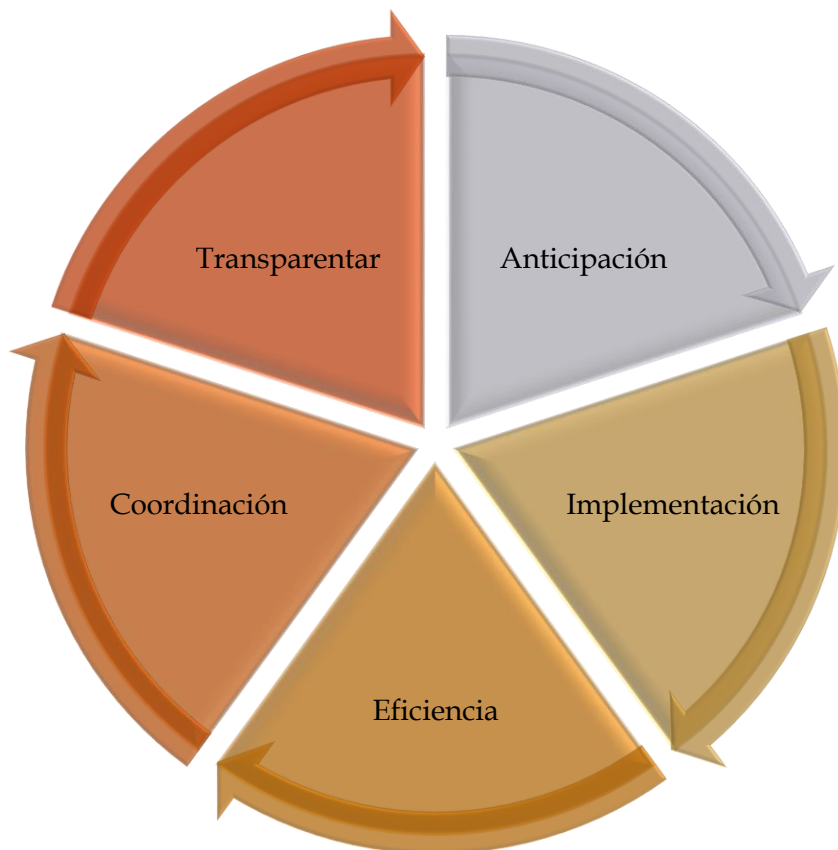
Además, el presupuesto público facilita el proceso administrativo al establecer un marco claro para la asignación y gestión de recursos. Esto implica definir responsabilidades, establecer mecanismos de control y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Otro objetivo fundamental del presupuesto público es promover la coordinación entre los diferentes niveles y áreas de gobierno. Esto implica asegurar que las decisiones de gasto estén alineadas con los objetivos y prioridades del gobierno central, así como con las políticas y necesidades de las regiones y municipios.

Asimismo, el presupuesto público busca garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos. Esto se logra a través de la divulgación de información sobre los ingresos y gastos del gobierno, así como de mecanismos de control y fiscalización que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos presupuestarios.

## Figura 2

*Objetivos del presupuesto público*



### 1.1.5 Ventajas y desventajas del presupuesto público

A igual que cualquier herramienta de gestión, el presupuesto público presenta tanto ventajas como desventajas que deben ser consideradas cuidadosamente por los responsables de su elaboración e implementación (Ramirez Molinares, 2011). A continuación, se explora las ventajas y desventajas del presupuesto público con el objetivo de proporcionar una visión integral de su impacto.

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas del presupuesto público*

Aspecto	Ventajas	Desventajas	Aspectos Comunes
<b>Planificación Coordinada</b>	Se dispone de un plan global coordinado para las actividades de la entidad.	Su preparación e implantación requiere tiempo y recursos.	Ambos reconocen la importancia de una planificación coordinada.
<b>Anticipación y Toma de Decisiones</b>	Permite tomar medidas con suficiente antelación y evaluar los acontecimientos con perspectiva adecuada.	Los datos presupuestados están basados en estimaciones, lo que puede generar discrepancias con los resultados reales.	Ambos implican la necesidad de anticipación y toma de decisiones informadas.
<b>Mejor Control de Costos</b>	Facilita el control de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación.	Existe la posibilidad de error en las estimaciones presupuestadas.	Ambos apuntan a mejorar el control de costos y recursos.
<b>Utilización de Costos Promedios</b>	Permite trabajar con costos promedios, simplificando el proceso de presupuestación.	Su preparación e implantación pueden ser costosas.	Ambos reconocen la importancia de la eficiencia en la gestión de recursos.
<b>Gestión Financiera</b>	Ayuda en el manejo financiero al proporcionar una visión clara de ingresos y gastos esperados.	No garantiza resultados financieros inmediatos.	Ambos consideran el presupuesto como una herramienta para la gestión financiera.
<b>Medición de la Eficiencia</b>	Permite medir la eficiencia en cada área de la entidad.	Su ejecución no es automática y requiere comprensión por parte del personal.	Ambos buscan mejorar la eficiencia en la gestión de la entidad.
<b>Facilita el Control Administrativo</b>	Contribuye a facilitar el control administrativo dentro de la entidad.	No suplanta otras herramientas de gestión y requiere integración adecuada.	Ambos reconocen el papel del control administrativo en la gestión efectiva.

<b>Optimización de Recursos</b>	Facilita la utilización óptima de los recursos disponibles.	Su implantación no puede ser improvisada.	Ambos apuntan a maximizar la eficiencia en el uso de recursos.
<b>Participación Organizacional</b>	Aumenta la participación de los diferentes niveles de la organización.	Su ejecución requiere comprensión y compromiso del personal.	Ambos implican la necesidad de involucrar a todos los niveles de la organización.

### 1.1.6 Presupuesto público en la gestión pública

El desarrollo del presupuesto público en el contexto de la gestión pública es un proceso crucial que ha experimentado importantes cambios en los últimos años. Según Blanco López (2017), este cambio se ha caracterizado por la transición de administraciones públicas altamente burocráticas a aquellas que buscan maximizar el uso de los recursos disponibles. En este sentido, la eficacia y la transparencia en la gestión de estos recursos son aspectos fundamentales para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Esto implica no solo garantizar la eficiencia en la asignación de recursos, sino también asegurar que los procesos sean transparentes y accesibles para la población en general.

Para lograr una gestión pública transformadora, es esencial diseñar presupuestos que no solo sean amplios en su alcance, sino también inclusivos y participativos. Los presupuestos deben priorizar las necesidades de la sociedad y adaptarse de manera continua para garantizar su eficacia. Sin embargo, el mero diseño de presupuestos no es suficiente; es necesario un seguimiento y una supervisión efectivos de su ejecución (Blanco López, 2017).

Calán Peñafiel y Moreira García (2018) señalan la importancia de organismos encargados de vigilar la correcta ejecución de los presupuestos. Aunque estos organismos existen, a veces la coordinación entre ellos puede ser deficiente, lo que puede comprometer el cumplimiento de la política pública. En este sentido, se destaca la necesidad de una mayor colaboración y coordinación entre los diferentes actores involucrados en la gestión presupuestaria para garantizar su eficacia.

Una herramienta que ha ganado relevancia en la gestión presupuestaria es el enfoque de presupuesto por resultados. Este enfoque implica vincular los resultados con la asignación presupuestaria y permite un mejor control de los recursos, lo que incide directamente en la eficiencia de las operaciones y en la rendición de cuentas. Sin embargo, su implementación puede enfrentar desafíos, como la dificultad para obtener los resultados planificados y la falta de apoyo político para su aplicación efectiva (Calán Peñafiel & Moreira García, 2018).

Por otro lado, se resalta la importancia de la formulación estratégica presupuestaria para emitir juicios objetivos sobre los resultados, contribuyendo así a la transparencia y calidad de la gestión pública. Además, la necesidad de abordar la equidad en el presupuesto público, asegurando que se apliquen instrumentos que incidan positivamente en la eficiencia y eficacia del gasto público, así como en establecer indicadores y clasificadores presupuestarios adecuados (Eslava Zapata, 2019).

#### 1.1.7 Compresión del presupuesto público

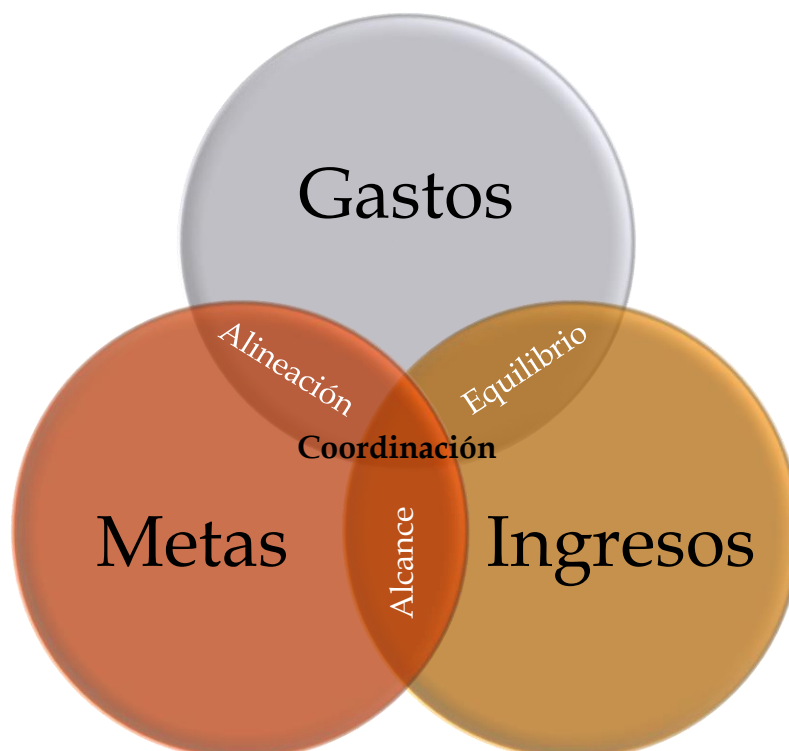
En su esencia, el presupuesto comprende tanto los gastos proyectados que las entidades pueden incurrir durante el año fiscal como los ingresos destinados a financiar esos gastos. Este enfoque dual refleja la necesidad de equilibrar las obligaciones financieras con los recursos disponibles, garantizando así una gestión fiscal responsable y eficiente. De acuerdo con el Decreto Legislativo N°1440 (2018, artículo 14), el presupuesto comprende 3 elementos esenciales:

- a) **Gastos**, se compone de los gastos autorizados para cada entidad gubernamental. Estos están limitados por los créditos presupuestarios aprobados, lo que implica que las entidades solo pueden incurrir en gastos dentro de los límites establecidos por dichos créditos. Esta restricción asegura que las entidades operen dentro de sus capacidades financieras y evita el gasto excesivo o irresponsable. Además, los gastos se desglosan y clasifican según categorías específicas, lo que facilita el seguimiento y la rendición de cuentas en la ejecución presupuestaria.

- b) **Ingresos**, el presupuesto también incluye los ingresos destinados a financiar los gastos presupuestarios. Estos pueden derivarse de diversas fuentes, como impuestos, tasas, contribuciones no tributarias o incluso préstamos. La diversificación de las fuentes de ingresos permite a las entidades gubernamentales garantizar una base financiera sólida y reducir la dependencia de una sola fuente de financiamiento. Asimismo, al igual que los gastos, los ingresos se clasifican según su naturaleza y se gestionan de manera transparente para garantizar su correcta aplicación en la financiación de las actividades gubernamentales.
- c) **Metas**, el presupuesto público también incluye metas de resultados y productos que se espera lograr con los recursos asignados. Estas metas proporcionan un marco para evaluar el rendimiento y la eficacia de las políticas y programas gubernamentales. Al establecer objetivos claros y medibles, el presupuesto no solo se convierte en un instrumento de asignación de recursos, sino también en un medio para impulsar la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios públicos.

**Figura 3**

*Relaciones entre la comprensión del presupuesto público*



## 1.2 Ingresos públicos

Los ingresos públicos se refieren a los fondos financieros obtenidos por el Estado a través del sistema tributario y otras fuentes de financiamiento, con el propósito de sufragar sus actividades y responsabilidades. Estos ingresos son cruciales para sostener el gasto público y proporcionar los servicios necesarios para el funcionamiento de la sociedad, representando la columna vertebral del sistema fiscal de un país (Dborkin & Feldman, 2008). Por lo tanto, los ingresos públicos financian los gastos que las instituciones requieren como cumplimiento (Decreto Legislativo 1440, 2018, artículo 18).

### 1.2.1 Clasificación de los ingresos públicos

Clasificar y estructurar los ingresos públicos es una tarea fundamental en la gestión financiera de cualquier gobierno. Esta estructuración no solo proporciona claridad sobre las fuentes de ingresos, sino que también facilita la planificación presupuestaria, la asignación de recursos y el seguimiento del desempeño financiero del sector público. Este desarrollo estuvo enmarcado desde el Decreto Legislativo 1440 (2018, artículo 18) y Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, s.f.).

#### a) Económica

Esta dimensión se centra en la naturaleza económica de los ingresos públicos y se divide en tres niveles para permitir una categorización más detallada y específica:

- **Genérica del ingreso:** En esta categoría se agrupan los ingresos públicos de manera general según su fuente o tipo. Aquí se incluyen los ingresos provenientes de impuestos, tasas, contribuciones, ingresos por ventas de bienes y servicios, entre otros. Esta categoría proporciona una vista panorámica de las diferentes formas en que el gobierno recauda fondos para financiar sus actividades.
- **Sub genérica del ingreso:** Al subdividir los ingresos en categorías más específicas, se pueden identificar patrones y tendencias más detallados en la recaudación de ingresos. Por ejemplo, dentro de los impuestos,

se pueden distinguir diferentes tipos como impuesto sobre la renta, impuesto sobre el valor agregado, impuesto a las ganancias, etc. Esta subcategorización ayuda a comprender mejor la composición de los ingresos y sus implicaciones económicas.

- **Específica del ingreso:** Esta es la clasificación más detallada y específica, donde los ingresos se desglosan en categorías muy específicas. Por ejemplo, dentro del impuesto sobre la renta, se pueden identificar ingresos específicos como impuesto sobre el salario, impuesto sobre dividendos, impuesto sobre intereses, etc. Este nivel de detalle permite un análisis exhaustivo de cada fuente de ingresos y su contribución al presupuesto público.

La clasificación económica proporciona una visión completa y detallada de los ingresos públicos, lo que facilita la evaluación de la efectividad de las políticas fiscales y la identificación de áreas de mejora en la recaudación de ingresos.

#### **b) Fuentes de financiamiento**

Esta dimensión se centra en el origen de los recursos que conforman los ingresos públicos y agrupa los ingresos según su fuente de financiamiento (Soto Cañedo, 2020). Algunas de las fuentes comunes de financiamiento pueden incluir:

- **Recursos Ordinarios (RO):** Los recursos ordinarios son aquellos ingresos que provienen principalmente de la recaudación tributaria y otros conceptos que no están vinculados a ninguna entidad específica y pueden ser utilizados libremente para la programación de gastos. Estos ingresos constituyen la principal fuente de financiamiento del sector público y representan una gran parte del presupuesto anual. Ejemplos de impuestos que generan recursos ordinarios son el Impuesto a la Renta (IR), el Impuesto General a las Ventas (IGV), el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), entre otros. Además de los impuestos, los recursos ordinarios también pueden incluir ingresos

derivados de la monetización de productos, que son fondos obtenidos mediante la venta de productos provenientes de donaciones.

- **Recursos Directamente Recaudados (RDR):** Estos son ingresos generados y administrados directamente por las entidades públicas, lo que significa que no pasan por un proceso de recaudación centralizado. Incluyen una variedad de fuentes como rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios. Por ejemplo, las entidades públicas pueden obtener ingresos al alquilar propiedades o vender bienes que no son necesarios para su funcionamiento. También pueden cobrar tasas por servicios específicos que ofrecen, como permisos, registros o servicios administrativos.
- **Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito (ROFC):** Estos recursos provienen de operaciones de crédito realizadas por el Estado, tanto a nivel nacional como internacional. Esto incluye préstamos obtenidos de instituciones financieras, organismos internacionales como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, así como de gobiernos extranjeros. También puede incluir la emisión y venta de bonos o valores en los mercados financieros internacionales. Estos fondos suelen utilizarse para financiar proyectos de desarrollo, infraestructura u otros gastos de gran envergadura.
- **Donaciones y Transferencias (DyT):** Estas son fuentes de financiamiento que no requieren reembolso y son otorgadas al gobierno por agencias internacionales de desarrollo, gobiernos extranjeros, organizaciones internacionales, así como por personas naturales o jurídicas. Estas donaciones pueden ser monetarias o en forma de bienes y servicios. Las transferencias pueden provenir tanto de entidades públicas como privadas y pueden ser destinadas a diversos fines, como ayuda humanitaria, proyectos específicos de desarrollo o apoyo presupuestario general.



- **Recursos Determinados (RD):** Estos recursos son asignados principalmente a municipalidades y Gobiernos Regionales para financiar sus ingresos y gastos. Incluyen contribuciones a fondos como aportes obligatorios de trabajadores y empleadores para pensiones y prestaciones de salud. También se incluye el Fondo de Compensación Municipal (Foncomún), que comprende ingresos del impuesto al rodaje y a las embarcaciones de recreo, entre otros. Estos fondos están destinados a financiar proyectos y servicios a nivel local, como infraestructura, educación, salud y servicios públicos básicos.

### 1.3 Gasto público

El gasto público se refiere al uso de recursos financieros por parte del Estado, con el propósito de satisfacer las necesidades colectivas y promover el interés público. Este desembolso abarca tanto erogaciones destinadas a la prestación de servicios públicos y al pago de la deuda estatal, como inversiones dirigidas a incrementar el patrimonio del Estado (Decreto Legislativo 1440, 2018, artículo 20). A través del gasto público, el Estado busca atender las demandas sociales y económicas de la población, tomando decisiones basadas en la selección de necesidades prioritarias y en la evaluación de su viabilidad material. Además de su naturaleza económica, el gasto público implica un componente político y jurídico, sujeto a regulaciones legales y a procesos de planificación y control presupuestario, con el fin de garantizar su adecuada gestión y transparencia (Santillan, 2015).

#### 1.3.1 Características de los gastos públicos

El gasto público, como componente fundamental de la política económica de un país, posee una serie de características distintivas que lo diferencian del gasto privado y lo definen como una herramienta específica de intervención estatal en la economía y la sociedad (Santillan, 2015). Estas características abarcan aspectos fundamentales que delimitan la naturaleza y el alcance del gasto público en un contexto legal, económico y social.

En primer lugar, el gasto público implica el empleo de riqueza, lo que conlleva la utilización de recursos financieros, tales como el dinero, en diversas actividades, proyectos o inversiones. Este aspecto destaca la función redistributiva del Estado, ya que a través del gasto público se canalizan recursos hacia áreas consideradas prioritarias para el desarrollo económico y social, como la educación, la salud, la infraestructura, entre otros.

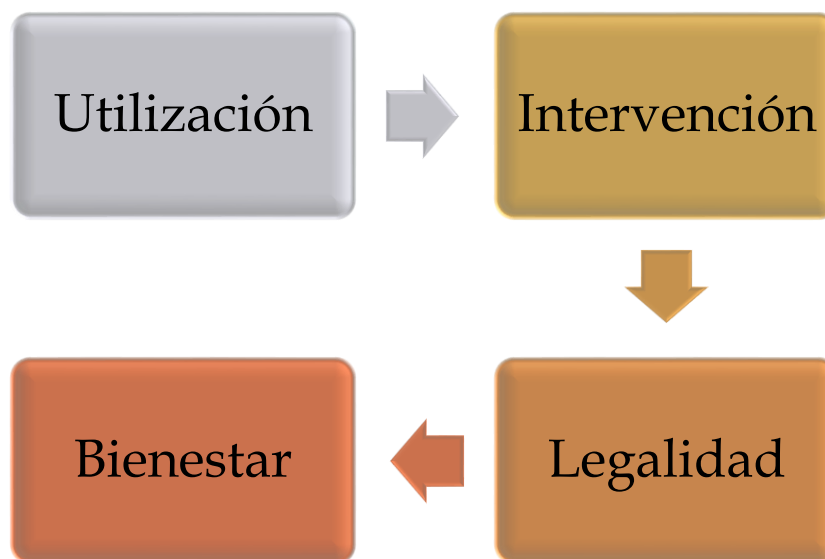
Un elemento crucial del gasto público es su ejecución por parte del Estado. Como ente público que representa los intereses y necesidades de la sociedad, el Estado asume la responsabilidad de planificar, gestionar y ejecutar el gasto público en concordancia con las políticas y objetivos establecidos. Esta característica subraya el papel central del Estado en la economía, como regulador y promotor del bienestar colectivo.

Otra característica esencial del gasto público es su sujeción a una autorización legal previa. Esto significa que cualquier desembolso de fondos o inversión realizada por el Estado debe estar respaldado por normas legales que establezcan los fines, condiciones y procedimientos para su ejecución. Esta exigencia garantiza la transparencia, legalidad y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos, fortaleciendo así la confianza en las instituciones estatales y la eficiencia en la gestión de los mismos.

Además, el gasto público está intrínsecamente ligado a la satisfacción de las necesidades públicas. Estas necesidades pueden abarcar desde la provisión de servicios básicos como educación y salud, hasta la inversión en infraestructura, seguridad social y desarrollo económico. En este sentido, el gasto público se orienta hacia el bienestar general y el desarrollo sostenible de la sociedad, buscando reducir las desigualdades sociales, promover la inclusión y mejorar la calidad de vida de la población.

**Figura 4**

*Características del gasto público*



### 1.3.2 Estructura de los gastos públicos

De acuerdo al Decreto Legislativo 1440 (2018, artículo 21) la estructura de los gastos públicos este compuesto por cinco clasificaciones abarcadas desde lo institucional hasta lo geográfico:

- a) **Clasificación institucional**, esta agrupa las entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos Presupuestos Institucionales y sus unidades ejecutoras. Es decir, organiza el gasto público según las instituciones gubernamentales responsables de su ejecución. Por lo tanto, está basado en la estructura organizativa del gobierno, identificando las entidades gubernamentales y sus respectivas unidades ejecutoras que disponen de créditos presupuestarios para llevar a cabo sus funciones y programas.
- b) **Clasificación funcional**, esta agrupa los créditos presupuestarios desagregados por función, división funcional y grupo funcional, además muestra las grandes líneas de acción que la entidad desarrolla en el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado, sin responder a la estructura orgánica de las entidades. Por lo tanto, su organización está acorde a las funciones y actividades que el gobierno realiza para cumplir

sus responsabilidades incluyendo divisiones como educación, salud, seguridad, entre otros.

- c) **Clasificación programática**, esta agrupa los créditos presupuestarios desagregados por categorías presupuestarias “Producto y Proyecto”, permitiendo la estructuración, seguimiento y evaluación de políticas y estrategias para el logro de resultados prioritarios definidos por el Gobierno y de los objetivos y mandatos institucionales de las entidades. Composición: Por lo tanto, se enfoca en los resultados y metas que se esperan alcanzar con el gasto público. Divide los recursos según los programas, proyectos o productos específicos que se están financiando, permitiendo un seguimiento detallado del impacto y la efectividad de las políticas públicas.
- d) **Clasificación económica**, esta agrupa los créditos presupuestarios por gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, dividiéndolos por genérica, subgenérica y específica del gasto. Por lo tanto, se centra en la naturaleza económica del gasto público dividiendo los recursos en categorías como gasto corriente (para actividades regulares y operativas), gasto de capital (para inversiones a largo plazo) y servicio de deuda (para el pago de intereses y amortizaciones de la deuda pública), proporcionando información sobre cómo se utilizan los recursos financieros del Estado.
- e) **Clasificación geográfica**, esta agrupa los créditos presupuestarios de acuerdo al ámbito geográfico donde está previsto el crédito presupuestario, a nivel de ubicación geográfica. Por lo tanto, organiza el gasto público según la ubicación geográfica donde se llevarán a cabo los proyectos o programas pudiendo dividirse según regiones, provincias, municipios u otras divisiones territoriales, proporcionando información sobre la distribución espacial del gasto público.

### 1.3.3 Fases de los gastos públicos

La programación presupuestaria es el proceso clave en la planificación financiera de entidades públicas, marcando el inicio de la asignación de recursos para actividades futuras. Por lo tanto, es esencial para establecer las bases de la gestión financiera, este proceso asegura que los proyectos estén adecuadamente financiados, promoviendo la eficiencia y la transparencia, y sentando las bases para decisiones estratégicas y la rendición de cuentas (Decreto Legislativo 1440, 2018, artículo 22 -59). A continuación, se presenta las fases que comprende el gasto público:

**Figura 5**

*Fases del gasto público*



#### **Programación**

La fase de programación presupuestaria representa el proceso inicial y crítico en la planificación financiera de una entidad pública, donde se determinan y asignan los recursos financieros que serán necesarios para el próximo ciclo fiscal. Este paso inicial es esencial, ya que establece las bases para todas las actividades futuras de la entidad, asegurando que cada acción y proyecto esté respaldado por los recursos necesarios. Durante esta fase, la entidad evalúa sus metas y objetivos operativos y estratégicos, estimando los gastos requeridos para

alcanzarlos y determinando cómo se alinearán los recursos para cumplir con las expectativas de servicio y los mandatos institucionales.

### ***Proceso interno***

El proceso interno de la programación presupuestaria comienza con una revisión exhaustiva de los objetivos institucionales, que deben estar en consonancia con las políticas y prioridades más amplias del sector o del gobierno nacional. La colaboración entre departamentos es fundamental, asegurando que todas las áreas de la entidad contribuyan a y comprendan el plan financiero. Una vez establecidas las prioridades, se definen las metas específicas y las actividades necesarias para su logro, lo que incluye la asignación de recursos a proyectos clave. Se lleva a cabo una evaluación meticulosa de los recursos disponibles, y con esta información, se formula el proyecto de presupuesto, que luego es revisado internamente para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos y su precisión en la asignación de recursos.

### ***Importancia***

La importancia de la programación presupuestaria radica en su capacidad para servir como la piedra angular de la gestión financiera de la entidad. Al definir claramente cómo se utilizarán los recursos, esta fase establece un marco para decisiones estratégicas informadas, promoviendo la eficiencia operativa y la efectividad en la prestación de servicios. Además, al establecer metas y asignar recursos de manera transparente, la programación presupuestaria mejora la rendición de cuentas y fomenta la confianza del público. Este proceso no solo permite a la entidad adaptarse y responder a cambios y desafíos, sino que también establece un marco para la evaluación continua del desempeño, facilitando ajustes y mejoras en la asignación de recursos a lo largo del tiempo.

### **Formulación**

La fase de formulación presupuestaria es un paso crucial que sigue a la programación en el ciclo de presupuestación de una entidad pública. En esta etapa, se detalla cómo se ejecutará el presupuesto, transformando las estimaciones y los objetivos establecidos en la programación en un plan concreto y estructurado. Se define la estructura funcional programática, la cual debe

reflejar los objetivos institucionales y estar alineada con las categorías presupuestarias establecidas. Durante la formulación, se especifican las metas, las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento, estableciendo un vínculo directo entre los recursos financieros y los resultados esperados.

### *Proceso interno*

- ✓ **Establecimiento de la estructura funcional y programática:** La entidad recibe la estructura funcional y programática de la Dirección General del Presupuesto Público, que incluye niveles de función, programa, subprograma, actividad, proyecto y componente. Esta estructura sirve como esqueleto para distribuir los recursos de acuerdo con las necesidades y objetivos.
- ✓ **Selección de unidades de medida y clasificador institucional:** Se seleccionan las unidades de medida adecuadas para cada actividad, proyecto y meta presupuestaria, utilizando el clasificador institucional proporcionado, lo que ayuda a estandarizar y clarificar la planificación.
- ✓ **Adaptación de la estructura:** Los pliegos tienen la flexibilidad de ajustar la estructura funcional y programática, eliminando o agregando elementos para reflejar mejor sus necesidades y objetivos específicos, lo que puede incluir la creación de nuevas actividades o proyectos.
- ✓ **Consignación de cadenas de gasto y fuentes de financiamiento:** Se detallan las cadenas de gasto, identificando cómo se asignarán los recursos a través de las diferentes actividades y proyectos, y se vinculan con sus respectivas fuentes de financiamiento.

### *Importancia*

La formulación presupuestaria es fundamental para la eficacia y la transparencia de la gestión financiera en el sector público. Esta fase convierte los planes y objetivos estratégicos en un documento presupuestario detallado y accionable, lo que permite una ejecución presupuestaria más informada y enfocada. La claridad en la formulación ayuda a evitar la sobre o subutilización de recursos, asegura que cada gasto contribuya a los objetivos institucionales y facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño. Además, al detallar las fuentes de financiamiento

y vincularlas con actividades específicas, la entidad puede garantizar la sostenibilidad financiera y mejorar la rendición de cuentas, lo que refuerza la confianza de los ciudadanos y los organismos de control en la gestión de los fondos públicos.

### **Aprobación**

La fase de aprobación presupuestaria es el proceso mediante el cual el presupuesto elaborado y formulado por las entidades del sector público se somete a la revisión y aprobación del poder legislativo. En esta etapa, el presupuesto adquiere un carácter oficial y vinculante, estableciendo los límites máximos de gasto que las entidades públicas podrán ejecutar durante el año fiscal. Es un momento crítico donde el poder ejecutivo y legislativo interactúan para definir las asignaciones presupuestarias finales, garantizando que los recursos públicos se destinen de manera coherente con las prioridades y objetivos nacionales.

#### ***Proceso interno***

- ✓ **Presentación de anteproyectos:** Los anteproyectos de la Ley de Presupuesto y de la Ley de Equilibrio Financiero, preparados por la entidad competente, son sometidos a la aprobación del consejo de ministros y luego presentados al legislativo.
- ✓ **Documentación complementaria:** Junto con los proyectos de ley, se presenta una serie de documentos como la exposición de motivos, cuadros resúmenes de ingresos y gastos, y la distribución institucional del gasto, que brindan un marco detallado y justificativo del presupuesto propuesto.
- ✓ **Aprobación legislativa:** El poder legislativo revisa, modifica si es necesario, y aprueba las leyes de presupuesto, estableciendo los créditos presupuestarios definitivos para todas las entidades.
- ✓ **Publicación y comunicación:** Una vez aprobado, el presupuesto es publicado en el diario oficial y comunicado a las entidades concernientes para su implementación, junto con el detalle de los créditos presupuestarios asignados.



- ✓ **Presentación de los presupuestos institucionales de apertura:** Las entidades gubernamentales presentan sus presupuestos aprobados a la autoridad competente y otros organismos de fiscalización y control.

### *Importancia*

La importancia de la fase de aprobación radica en su papel como mecanismo de control democrático y de rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos. Esta fase garantiza que el presupuesto refleje los acuerdos y compromisos políticos, respondiendo a las necesidades y prioridades de la sociedad. Al establecer límites claros de gasto y asignar recursos específicos a diversas funciones y proyectos, la aprobación presupuestaria asegura una gestión financiera ordenada y transparente, facilitando el seguimiento y la evaluación de la ejecución presupuestaria. Además, la publicación del presupuesto aprobado promueve la transparencia, permitiendo que los ciudadanos y las organizaciones civiles tengan acceso a información crucial sobre cómo se planifica utilizar el dinero público.

### **Ejecución**

La fase de ejecución presupuestaria es el período en el que se implementan las decisiones presupuestarias aprobadas, gestionando tanto la recaudación de ingresos como la realización de gastos dentro de los límites establecidos por el presupuesto anual. Esta fase es esencial para la operatividad del sector público, ya que en ella se concretan las políticas y programas previamente planeados y aprobados. Durante la ejecución, cada entidad pública gestiona sus recursos conforme a las directrices presupuestarias, asegurando que los fondos se utilicen de manera efectiva y alineada con los objetivos institucionales y nacionales.

### *Proceso interno*

- ✓ **Estimación de ingresos:** Se proyectan los ingresos esperados, basándose en análisis históricos y considerando factores que puedan influir en su recaudación.
- ✓ **Determinación y percepción de ingresos:** Se identifican y recolectan los ingresos a través de procesos establecidos, asegurando que se ajusten a las proyecciones y normativas.

- ✓ **Programación de Compromisos Anual (PCA):** Se planifica la utilización de los recursos financieros, equilibrando los ingresos y gastos, y se establece la base para la ejecución de gastos.
- ✓ **Certificación del crédito:** Antes de asumir compromisos, se verifica la disponibilidad de fondos, garantizando que exista crédito presupuestario suficiente para cubrir los gastos.
- ✓ **Compromiso y devengado:** Los gastos se comprometen formalmente y, posteriormente, se devengan, lo que implica reconocer oficialmente las obligaciones de pago según los servicios recibidos o los bienes adquiridos.
- ✓ **Pago:** Se realiza el desembolso efectivo para saldar las obligaciones, completando así el ciclo de ejecución del gasto.

### ***Importancia***

La importancia de la fase de ejecución radica en su papel crítico en la materialización de las políticas públicas y programas gubernamentales. A través de una gestión eficiente y transparente de los recursos, esta fase asegura que los objetivos y metas establecidos en el presupuesto se traduzcan en acciones concretas y resultados tangibles. Además, la ejecución presupuestaria permite una monitorización continua del flujo financiero, facilitando ajustes oportunos y mejoras en la gestión de recursos. Al garantizar que los gastos se realicen de acuerdo con los créditos autorizados y para las finalidades previstas, la fase de ejecución contribuye a la sostenibilidad financiera, la rendición de cuentas y la transparencia, elementos fundamentales para la confianza pública en la gestión gubernamental.

### **Evaluación**

La fase de evaluación en el proceso presupuestario es el momento en el cual se analizan y miden los resultados alcanzados por las entidades públicas en relación con los objetivos y metas establecidos en el presupuesto aprobado. Este análisis comprende tanto los aspectos financieros como los físicos, evaluando el desempeño y la eficacia en la utilización de los recursos asignados. Esta etapa es vital para comprender el impacto real de las políticas implementadas y para

informar la toma de decisiones en ciclos presupuestarios futuros, buscando constantemente la optimización y la mejora en la calidad del gasto público.

#### *Proceso interno*

- ✓ **Medición de resultados:** Las entidades públicas miden los resultados obtenidos durante el período fiscal, comparando los logros efectivos contra lo planificado en el presupuesto.
- ✓ **Análisis de variaciones:** Se analizan las diferencias entre los resultados esperados y los alcanzados, identificando las causas de las variaciones tanto en los aspectos financieros como en los físicos.
- ✓ **Utilización de indicadores de desempeño:** Se emplean indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia y la eficacia en la ejecución del gasto, así como el logro de los objetivos y metas.
- ✓ **Retroalimentación para la programación:** La información obtenida de la evaluación sirve como insumo crítico para la fase de programación del siguiente ciclo presupuestario, permitiendo ajustes y mejoras en la planificación y asignación de recursos.
- ✓ **Informes de evaluación:** Se elaboran informes detallados de evaluación, los cuales se utilizan como herramientas de rendición de cuentas y transparencia hacia los ciudadanos y otras partes interesadas.

#### *Importancia*

La importancia de la evaluación presupuestaria radica en su capacidad para proporcionar una comprensión clara y objetiva del rendimiento financiero y operativo de las entidades públicas. Al analizar cómo se han utilizado los recursos y qué resultados se han obtenido, esta fase contribuye significativamente a la mejora continua de la gestión pública. Facilita la identificación de áreas donde el gasto puede optimizarse, resaltando las prácticas exitosas que pueden replicarse y los puntos críticos que requieren intervención. Además, fomenta la responsabilidad y la transparencia en la administración pública, alineando los recursos con las prioridades sociales y asegurando que el dinero de los contribuyentes se utilice de manera efectiva y eficiente para lograr el bienestar común.

## CAPÍTULO II

---

### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## 2.1 Planeamiento estratégico

De acuerdo con Ossorio (2003), el planeamiento estratégico se refiere al proceso completo mediante el cual se anticipan, diseñan y ejecutan las líneas de acción para alcanzar objetivos específicos, tanto en el ámbito público como privado. Este proceso implica la identificación de metas a largo plazo. Hoy en día, el planeamiento estratégico es esencial en la gestión empresarial, la administración pública, la política y otras áreas donde se requiere una planificación cuidadosa y equilibrada para alcanzar resultados óptimos.

En el ámbito educativo se define como un proceso participativo y reflexivo mediante el cual una institución define su visión, misión y objetivos, analizando tanto sus fortalezas y oportunidades como sus debilidades y amenazas. Este proceso implica la toma de decisiones estratégicas para orientar acciones futuras que fortalezcan el aprendizaje colectivo y potencien el rol del docente, reconociendo su importancia y proporcionándole los recursos y capacitaciones necesarios (Díaz Pérez & Villafuerte Álvarez, 2022).

Ante ello, es un proceso fundamental para las organizaciones que buscan proyectarse hacia el futuro a largo plazo. Esta práctica implica la formulación de planes y estrategias que guíen las acciones y decisiones de la organización, con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo. Sin embargo, se reconoce que el plan estratégico por sí solo puede resultar insuficiente para capturar la complejidad y la incertidumbre del entorno futuro (Chung Pinzás, 2009).

## 2.2 Importancia del planeamiento estratégico

De acuerdo con Moreno Crisancho (2017), el planeamiento estratégico emerge como un pilar fundamental en la gestión empresarial contemporánea, ofreciendo a las organizaciones una guía estructurada para navegar por un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Ante ello, resalta las siguientes importancias del planeamiento estratégico:

Es el cimiento sobre el cual una organización construye su camino hacia el éxito y la sostenibilidad en un mercado dinámico y competitivo. Al integrar una visión

holística del entorno empresarial, incluyendo factores internos y externos, el proceso de planeamiento estratégico proporciona una brújula que orienta las decisiones clave de la empresa. Desde la identificación de fortalezas y debilidades internas hasta la anticipación de oportunidades y amenazas externas, este enfoque sistemático y proactivo permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, minimizar riesgos y capitalizar ventajas competitivas. Además, al establecer metas claras y definir objetivos concretos, el planeamiento estratégico fomenta la alineación de todos los niveles de la organización, maximizando la eficiencia y potenciando el logro de resultados tangibles.

Sin embargo, en el sector público es igualmente esencial, donde las decisiones impactan directamente en la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo de la sociedad en su conjunto. En este ámbito, el planeamiento estratégico proporciona una estructura fundamental para la formulación y ejecución de políticas públicas que aborden eficazmente las necesidades y desafíos de la comunidad. Al analizar detalladamente el contexto socioeconómico, político y cultural, el planeamiento estratégico en el sector público permite identificar prioridades, establecer objetivos claros y asignar recursos de manera eficiente para lograr resultados significativos. Además, al promover la participación ciudadana y la transparencia en el proceso de toma de decisiones.

### 2.3 Herramientas del planeamiento estratégico

En el ámbito empresarial, la toma de decisiones estratégicas es un proceso crucial que determina el éxito a largo plazo de una organización. Para abordar este desafío, las empresas recurren a una variedad de herramientas y modelos que les permiten analizar su entorno, evaluar su posición competitiva y desarrollar estrategias efectivas (Rodríguez Fonseca & Castro Silva, 2022). Estas herramientas ofrecen marcos conceptuales sólidos que permiten a las empresas comprender mejor su situación actual, identificar oportunidades de crecimiento y anticipar posibles amenazas

### 2.3.1 Matriz DOFA (FODA)

es una herramienta esencial en el análisis estratégico de una empresa. Conceptualmente, representa una estructura para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización. La importancia radica en su capacidad para proporcionar una visión integral de la situación interna y externa de la empresa, lo que permite una toma de decisiones estratégicas fundamentada. Al identificar las fortalezas internas, la empresa puede capitalizarlas para mantener su ventaja competitiva. Del mismo modo, al reconocer las debilidades internas, puede trabajar para mejorarlas y mitigar las amenazas externas. Además, al identificar las oportunidades externas, la empresa puede adaptarse y aprovechar nuevas tendencias o mercados, mientras que al reconocer las amenazas externas puede prepararse para enfrentarlas de manera proactiva.

### 2.3.2 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Es una herramienta analítica fundamental para comprender la dinámica competitiva de una industria. Conceptualmente, identifica cinco fuerzas clave que afectan la rentabilidad de una empresa en un mercado específico. La importancia de este modelo radica en su capacidad para revelar las fuentes de competencia dentro de una industria y para evaluar el atractivo relativo de ingresar o permanecer en dicho mercado. Al analizar el poder de negociación de los proveedores y compradores, la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes y la amenaza de productos sustitutos, las empresas pueden desarrollar estrategias que les permitan posicionarse de manera más favorable. Se espera que el resultado de aplicar este modelo sea una comprensión más profunda de los factores que influyen en la rentabilidad y la competitividad de una empresa, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas informadas.

### 2.3.3 Matriz de Igor Ansoff

Es una herramienta poderosa para identificar estrategias de crecimiento. Conceptualmente, ofrece cuatro enfoques principales para expandir las

operaciones de una empresa: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y diversificación. La importancia de esta matriz radica en su capacidad para guiar a las empresas en la exploración de diferentes direcciones de crecimiento y en la evaluación de los riesgos asociados con cada enfoque. Al seleccionar la estrategia más adecuada, las empresas pueden aprovechar sus recursos y capacidades existentes mientras exploran nuevas oportunidades de crecimiento. Se espera que el resultado de aplicar esta matriz sea una hoja de ruta clara para la expansión de la empresa, lo que puede conducir a una mayor participación en el mercado y a un aumento de los ingresos y la rentabilidad.

#### 2.3.4 Matriz Mc-Kensey-General Electric

Es una herramienta valiosa para evaluar la posición competitiva de una unidad de negocio en relación con el atractivo del mercado. Conceptualmente, utiliza dos dimensiones principales: la atractividad del mercado y la posición competitiva de la empresa. La importancia de esta matriz radica en su capacidad para ayudar a las empresas a asignar recursos de manera efectiva y a desarrollar estrategias adaptadas a las condiciones del mercado y a la posición competitiva de la empresa. Al identificar las unidades de negocio que requieren inversión, las que generan flujo de efectivo estable y las que pueden ser desinvertidas, las empresas pueden optimizar su cartera de negocios y maximizar su rendimiento financiero a largo plazo. Se espera que el resultado de aplicar esta matriz sea una toma de decisiones más informada y una asignación más eficiente de recursos, lo que puede mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

#### 2.3.5 Matriz del grupo consultor de Boston (Matriz BCG)

Es una herramienta fundamental para gestionar la cartera de productos o unidades de negocio de una empresa. Conceptualmente, clasifica los productos o unidades de negocio en cuatro categorías: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros. La importancia de esta matriz radica en su capacidad para proporcionar una visión clara del desempeño de cada producto o unidad de negocio y para orientar la asignación de recursos de manera eficiente. Al



identificar las estrellas que requieren inversión, las vacas lecheras que generan flujo de efectivo estable, los interrogantes que pueden convertirse en futuras estrellas y los perros que pueden ser desinvertidos, las empresas pueden optimizar su cartera de negocios y maximizar su rendimiento financiero. Se espera que el resultado de aplicar esta matriz sea una toma de decisiones más informada y una asignación más eficiente de recursos, lo que puede mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

### 2.3.6 Matriz posición estratégica evaluación y acción (PEEA)

Es una herramienta valiosa para determinar estrategias basadas en la posición competitiva de la empresa y las condiciones del mercado. Conceptualmente, divide las estrategias en cuatro categorías: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. La importancia de esta matriz radica en su capacidad para ayudar a las empresas a alinear sus estrategias con sus capacidades internas y con las condiciones del mercado en evolución. Al seleccionar la estrategia más adecuada, las empresas pueden capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras mitigan sus debilidades y amenazas. Se espera que el resultado de aplicar esta matriz sea una toma de decisiones estratégicas más efectiva y una ejecución más exitosa de las estrategias, lo que puede mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa en el mercado.

### 2.3.7 Matriz interna y externa

Es una herramienta esencial para la formulación de estrategias empresariales. Conceptualmente, divide las estrategias en tres categorías principales: crecimiento y construcción, conservación y retención, y cosecha o desinversión. La importancia de esta matriz radica en su capacidad para ayudar a las empresas a alinear sus estrategias con su situación interna y externa. Al seleccionar la estrategia más adecuada para cada categoría, las empresas pueden capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras mitigan sus debilidades y amenazas. Se espera que el resultado de aplicar esta matriz

### 2.3.8 Misión

Es una herramienta que representa la esencia el propósito fundamental de una institución en el presente. Es una brújula que guía las actividades diarias, comunicando a empleados, clientes y otras partes interesadas el valor distintivo que la organización aporta al mundo. Al definir claramente sus actividades principales y el impacto que busca generar, la misión se convierte en un marco estratégico que orienta todas las decisiones hacia el logro de objetivos compartidos. Así, una misión bien articulada no solo diferencia a la empresa en un mercado competitivo, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores.

### 2.3.9 Visión

Es una herramienta que proyecta la ambición y la aspiración futura de la institución. Es un faro que ilumina el camino hacia un estado deseado a largo plazo, inspirando a todos los involucrados a alcanzar nuevas alturas y superar desafíos. Al establecer una dirección clara y motivadora, la visión no solo impulsa la innovación y el crecimiento, sino que también fortalece la cohesión organizacional al alinear a los equipos en torno a un objetivo común. Así, una visión convincente no solo energiza a los empleados, sino que también atrae la atención de inversores y clientes, demostrando el potencial de la empresa para crear un impacto significativo en el futuro.

## 2.4 Proceso del planeamiento estratégico

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la formulación, ejecución y evaluación de estrategias efectivas se convierte en un factor determinante para alcanzar los objetivos y mantener la ventaja competitiva. En este contexto, la planificación estratégica se erige como un proceso estructurado que guía a las organizaciones en la identificación de sus metas a largo plazo, el análisis de su entorno interno y externo, y la selección de acciones que les permitan alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente (García Guiliány, 2017). A continuación, se desarrolla el proceso de planeamiento estratégico:

#### 2.4.1 Formulación de la estrategia

En la fase de formulación de la estrategia, se emprende un proceso meticuloso que sienta los cimientos del plan estratégico de la organización. Esto comienza con la elaboración de la filosofía de la institución, reflejada en su declaración de visión y misión. La visión, que representa la meta a largo plazo de la organización, y la misión, que define su propósito y valores fundamentales, proporcionan una dirección clara y coherente para el desarrollo de la estrategia.

Posteriormente, se realiza un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la organización. En el ámbito externo, se identifican oportunidades y amenazas que pueden influir en el éxito de la organización, mientras que en el ámbito interno se evalúan las fortalezas y debilidades de la institución. Este análisis proporciona una comprensión profunda del contexto en el que opera la organización y de sus capacidades internas, lo que permite desarrollar estrategias efectivas y adaptativas.

Una vez completado el análisis, se procede a la determinación de objetivos estratégicos generales y específicos. Estos objetivos, alineados con la visión y misión de la organización, guiarán las acciones futuras y proporcionarán un marco para la toma de decisiones estratégicas. Además, se seleccionan estrategias y acciones específicas que aprovechen las fortalezas de la organización, mitiguen sus debilidades, y capitalicen las oportunidades externas, al mismo tiempo que enfrentan las amenazas potenciales.

#### 2.4.2 Ejecución de la estrategia

Una vez definida la estrategia, es esencial prepararse para su implementación efectiva. Esto implica planificar meticulosamente la ejecución del plan estratégico, asegurando que se asignen adecuadamente los recursos necesarios y se establezcan sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso y el impacto de las acciones. Se seleccionan indicadores de desempeño que permiten evaluar el éxito de la estrategia y se estiman los recursos financieros requeridos para llevar a cabo las actividades planificadas.

La ejecución de la estrategia requiere un compromiso y una coordinación sólidos en todos los niveles de la organización. Los líderes deben motivar y alinear a los equipos hacia los objetivos estratégicos, asegurando que cada miembro comprenda su rol y contribución al éxito general. Además, es fundamental mantener la flexibilidad y la capacidad de adaptación para ajustar la estrategia según sea necesario en respuesta a cambios en el entorno o nuevas oportunidades y desafíos que puedan surgir.

## Tabla 2

### *Complemento entre herramientas estratégicas*

Herramienta	Enfoque Principal	Complemento con
<b>Matriz DOFA (FODA)</b>	Análisis interno y externo de la empresa para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	- Matriz de Igor Ansoff: Desarrolla estrategias basadas en oportunidades y fortalezas identificadas. - Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: Comprende cómo las amenazas afectan la rentabilidad y posición competitiva.
<b>Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter</b>	Identificación de las fuerzas clave que afectan la rentabilidad de una empresa en un mercado específico.	- Matriz DOFA (FODA): Entiende cómo las amenazas externas y la rivalidad influyen en la posición de la empresa. - Matriz Mc-Kensey-General Electric: Evalúa la posición competitiva en relación con competidores y nuevas amenazas.
<b>Matriz de Igor Ansoff</b>	Identificación de estrategias de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y diversificación.	- Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: Comprende cómo las estrategias de crecimiento pueden afectar la rivalidad. - Matriz del grupo consultor de Boston (Matriz BCG): Clasifica los productos resultantes de las estrategias de desarrollo y penetración en el mercado.
<b>Matriz Mc-Kensey-General Electric</b>	Evaluación de la posición competitiva de una unidad de negocio en relación con el atractivo del mercado.	- Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: Entiende cómo el poder de negociación afecta la atraktividad del mercado. - Matriz de Igor Ansoff: Determina qué estrategias de crecimiento

		pueden mejorar la posición competitiva en ciertos mercados.
<b>Matriz del grupo consultor de Boston (Matriz BCG)</b>	Gestión de la cartera de productos o unidades de negocio clasificándolos en estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz Mc-Kensey-General Electric: Evalúa la posición competitiva de los productos clasificados y su atractivo en el mercado.</li> <li>- Matriz de Igor Ansoff: Identifica oportunidades de crecimiento para productos clasificados como interrogantes.</li> </ul>
<b>Matriz posición estratégica evaluación y acción (PEEA)</b>	Determinación de estrategias basadas en la posición competitiva de la empresa y las condiciones del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: Entiende cómo la posición competitiva se ve afectada por las fuerzas de la industria.</li> <li>- Matriz DOFA (FODA): Alinea estrategias con las capacidades internas de la empresa y mitiga las debilidades identificadas.</li> <li>- Matriz interna y externa: Selecciona estrategias que se alineen con las condiciones del mercado y la situación interna de la empresa.</li> </ul>
<b>Matriz interna y externa</b>	Formulación de estrategias empresariales considerando la situación interna y externa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz posición estratégica evaluación y acción (PEEA): Selecciona estrategias que se alineen con la posición competitiva de la empresa.</li> <li>- Matriz DOFA (FODA): Identifica cómo las estrategias formuladas pueden capitalizar las fortalezas y oportunidades internas.</li> </ul>
<b>Misión</b>	Representa el propósito fundamental de una institución en el presente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las herramientas: La misión proporciona una base para la formulación de estrategias al comunicar el valor distintivo de la organización.</li> </ul>
<b>Visión</b>	Proyecta la ambición y la aspiración futura de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las herramientas: La visión establece una dirección a largo plazo que guía el desarrollo y la implementación de estrategias.</li> </ul>

### 2.4.3 Evaluación de la estrategia

La evaluación continua de la estrategia es una parte integral del proceso de planificación estratégica. Se lleva a cabo una revisión periódica del plan

estratégico, evaluando el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos y los indicadores de desempeño seleccionados. Se identifican áreas de mejora y se realizan ajustes en la estrategia según sea necesario para mantener la relevancia y la efectividad en un entorno en constante cambio. Esta evaluación constante permite a la organización adaptarse y evolucionar de manera proactiva, maximizando así sus posibilidades de éxito a largo plazo.

<b>Proceso de Planificación Estratégica</b>		
<b>Procesos</b>	<b>Instrumentos/ metodologías</b>	<b>Resultados</b>
Visión y misión	Diagrama de Abell	Declaración de visión y misión
Análisis externo	Macroeconómico Microeconómico	Identificación de oportunidades y amenazas
Análisis interno	Recurso/capacitación /aptitudes	Identificación de fortalezas y debilidades
Formulación de objetivos y estrategias	Matriz de FODA	Determinación de los objetivos y selección de estrategia
Sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de desempeño	Control de resultados y evaluación de impacto

*Nota.* Tomado de *Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales* (Medianegro Burga, 2001) en Figueroa Matamoros y Mayhua Cordova (2013, p. 69).

## 2.5 Sistema administrativo de planeamiento estratégico

De acuerdo al Decreto Legislativo 1088 (2018, artículo 1-2), el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), junto con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), constituye un entramado organizativo destinado a coordinar y facilitar el proceso de planificación estratégica a nivel nacional, con el propósito fundamental de promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. Su función principal radica en servir como instrumento técnico de gobierno y gestión, orientado a garantizar el desarrollo

integral y equilibrado del territorio, así como el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática dentro del marco del Estado constitucional de derecho, asegurando una distribución eficiente de los recursos y una toma de decisiones fundamentada en criterios estratégicos para el beneficio colectivo y sostenible de la sociedad.

### 2.5.1 Planes del planeamiento estratégico

De acuerdo al Decreto Legislativo 1088 (2018, artículo 10) los principales planes del planeamiento estratégico son los siguientes:

#### a) **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional**

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional de largo plazo constituye un pilar fundamental en la planificación estratégica de un país. Se trata de un documento que va más allá de los ciclos electorales y las administraciones gubernamentales, abordando una visión a largo plazo que busca orientar el desarrollo económico, social y político de manera integral. En este sentido, no se limita únicamente a establecer metas concretas a corto o mediano plazo, sino que se adentra en el estudio prospectivo del futuro, identificando mega tendencias y escenarios probables. Su horizonte temporal puede abarcar varias décadas, como es el caso del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional propuesto hasta el año 2050. Aunque no se trata de un plan estático, sino más bien de un conjunto de lineamientos flexibles que se adaptan a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas a lo largo del tiempo.

#### b) **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)**

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), también conocido como Plan Bicentenario en algunos contextos, se sitúa en una posición intermedia entre el largo y el mediano plazo. A diferencia del primero, el PEDN establece objetivos y estrategias para un período más acotado, usualmente de una década o menos. No obstante, su alcance no es meramente temporal, ya que representa una visión de mediano plazo que busca concretar las aspiraciones y necesidades identificadas en el Plan

Estratégico de Desarrollo Nacional de largo plazo. Por lo tanto, el PEDN se erige como un instrumento clave para la implementación de políticas y programas gubernamentales, alineando las acciones presentes con la visión de futuro delineada en el plan de desarrollo a largo plazo.

**c) Plan Estratégico Sectorial de Mediano Plazo (PESEM)**

Los Planes Estratégicos Sectoriales de Mediano Plazo (PESEM) se centran en la planificación específica de los diferentes sectores que componen la estructura gubernamental de un país. Estos planes, liderados por los Ministerios u organismos pertinentes, tienen como objetivo principal articular las acciones sectoriales con los lineamientos establecidos a nivel nacional. Abarcan un período de tiempo que suele oscilar alrededor de los tres años, lo que les confiere una naturaleza más flexible y adaptable a los cambios coyunturales. Sin embargo, su coherencia con el Plan Bicentenario o cualquier otro plan estratégico nacional es crucial para garantizar una gestión eficiente y coordinada de los recursos y esfuerzos sectoriales.

**d) Plan Estratégico Institucional (PEI)**

Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) representan la expresión más concreta y operativa de la planificación estratégica a nivel de las instituciones públicas. Estos planes, que suelen tener un horizonte temporal de entre tres y cinco años, se derivan directamente de los lineamientos establecidos en los planes nacionales, sectoriales y territoriales. Al ser diseñados por cada institución pública, los PEI reflejan las particularidades y necesidades específicas de cada entidad, al tiempo que contribuyen a la consecución de los objetivos más amplios planteados a nivel nacional. Su integración con el sistema presupuestario, a través de instrumentos como el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) y el Marco Macroeconómico Social (MMS), garantiza la asignación eficiente de recursos y la alineación de las acciones institucionales con las prioridades del Estado.

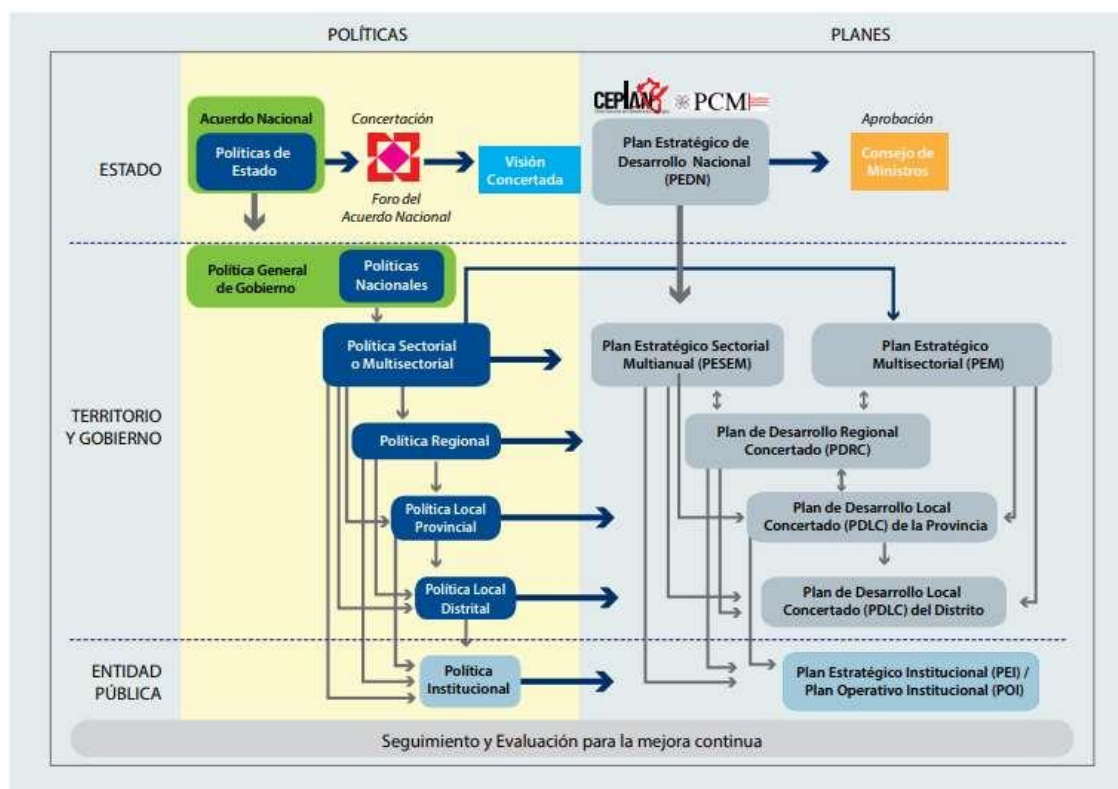


### e) Plan Estratégico Operativo (POI)

Los Planes Estratégicos Operativos (POI) constituyen el nivel más detallado y concreto de la planificación estratégica institucional. Estos planes, que suelen abarcar un período de uno a dos años, se elaboran a partir de los lineamientos establecidos en los PEI y las normativas específicas de cada institución. Su principal función es traducir los objetivos y estrategias generales en acciones concretas y programas específicos, detallando las actividades, responsabilidades, plazos y recursos necesarios para su ejecución. En este sentido, los POI se vinculan estrechamente con el ciclo presupuestario, contribuyendo a la elaboración y seguimiento del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Su naturaleza operativa y su enfoque a corto plazo los convierten en herramientas fundamentales para la gestión y la toma de decisiones en el ámbito institucional.

**Figura 6**

*Articulación de políticas y planes del SINAPLAN*



*Nota.* Tomado de *Guía para el Planeamiento Institucional* (CEPLAN, 2019)

## 2.6 Ejes estratégicos institucionales

De acuerdo con Plan Estratégico Institucional con Resolución N° 0131-2023-CU-UNH (2013) los ejes estratégicos establecido en la Universidad Nacional de Huancavelica son:

### **a) Eje de formación profesional**

Se erige como el pilar fundamental dedicado a la preparación de profesionales sobresalientes en diversas disciplinas. Su enfoque va más allá de la mera adquisición de conocimientos, buscando inculcar valores éticos y morales en los estudiantes, para que no solo sean competentes en el ámbito laboral, sino también agentes de cambio en una sociedad en constante evolución. Además, se esfuerza por garantizar que sus egresados no solo sean expertos en sus campos respectivos, sino también ciudadanos comprometidos con el bienestar y la equidad social.

### **b) Eje de investigación**

La investigación ocupa un lugar central en la misión, entendida como una actividad esencial para el crecimiento académico y el progreso social. Este eje se dedica a fomentar una cultura de investigación entre profesores y estudiantes, promoviendo la generación de nuevo conocimiento y su difusión tanto dentro como fuera de la institución. Además, se compromete a impulsar investigaciones científicas y tecnológicas que aborden los desafíos más apremiantes de la sociedad, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

### **c) Eje de extensión y proyección social**

Se reconoce la responsabilidad de servir a la comunidad más allá de sus muros, y es por ello que el eje de extensión y proyección social cobra especial relevancia. A través de una variedad de actividades culturales, programas de voluntariado y proyectos de servicio comunitario, la institución busca enriquecer la vida cultural y social de la región. Además, se compromete a promover la difusión del conocimiento científico y tecnológico entre el

público en general, contribuyendo así al desarrollo cultural y educativo de la sociedad en su conjunto.

**d) Eje de gobierno y gestión administrativa**

La eficacia y la transparencia en la gestión administrativa son fundamentales para el buen funcionamiento. Bajo este eje, la alta dirección de la institución se dedica a garantizar que todas las actividades y proyectos se lleven a cabo de manera eficiente y en cumplimiento de las normativas vigentes. Esto incluye la elaboración y ejecución de planes estratégicos, la asignación adecuada de recursos y la implementación de mecanismos de control de calidad. Asimismo, se promueve una cultura de rendición de cuentas y colaboración institucional, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la universidad.

**e) Eje de producción de bienes y servicios**

Se reconoce la importancia de vincularse con el sector productivo y gubernamental para impulsar el desarrollo económico y social de la región. Bajo este eje, se promueve la creación y fortalecimiento de centros de producción, investigación y prestación de servicios, con el objetivo de generar empleo, innovación y desarrollo local. La participación activa de la comunidad universitaria, así como del sector privado y público, garantiza la viabilidad y el impacto positivo de los proyectos impulsados por la universidad en el entorno socioeconómico.

## **CAPÍTULO III**

---

### **ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA Y LA EJECUCIÓN DE GASTO PÚBLICO**

### 3.1 Razones de la investigación

La investigación que hemos llevado a cabo responde a una serie de problemáticas urgentes que afectaron profundamente la Universidad Nacional de Huancavelica en términos de gestión académica y administrativa. Estas problemáticas han provocado consecuencias significativas tanto en la calidad educativa como en el bienestar de nuestra comunidad universitaria, motivándonos a emprender este estudio.

En primer lugar, hemos sido testigos de una alarmante disminución en la calidad educativa, atribuible a una gestión académica ineficaz que se refleja en una planificación deficiente de los programas educativos. Esta falta de planificación resultó en una distribución desigual de recursos, escasez de materiales y una oferta académica desalineada con las necesidades y expectativas de nuestros estudiantes (Porón Lara, 2008). Además, la ausencia de un seguimiento y evaluación adecuados de los resultados académicos exacerbó esta situación, generando una percepción generalizada de deterioro en la educación impartida en nuestra institución (Carbajal Requiza, 2019).

Por otro lado, la gestión administrativa deficiente dio lugar a una serie de problemas internos que contribuyeron a la insatisfacción y desmotivación dentro de nuestra comunidad universitaria. La asignación ineficiente de recursos humanos y materiales, junto con una comunicación interna deficiente y una falta de transparencia en la toma de decisiones, crearon un ambiente tenso y poco propicio para el desarrollo académico y laboral (Sanchez et al., 2013). La falta de mecanismos efectivos para abordar las preocupaciones y necesidades de estudiantes, profesores y personal administrativo exacerbó aún más este descontento generalizado (Chavarri Acuña, 2020).

Además, la reputación institucional se ha visto seriamente comprometida, lo que resultó en una disminución en la demanda de nuestros servicios educativos. Esta situación tiene repercusiones económicas y académicas significativas, ya que una menor demanda implica una reducción de ingresos y una menor capacidad para mantener y mejorar la calidad educativa.

De acuerdo con lo anterior, la relación entre la asignación presupuestaria del Estado y la ejecución del gasto público en su fase de giro por ejes estratégicos se evidencia en la forma en que los recursos financieros asignados se distribuyen y utilizan para apoyar las áreas prioritarias y estratégicas de la Universidad Nacional de Huancavelica. Esta relación es crucial, ya que la efectividad de la gestión presupuestaria determina en gran medida la capacidad de la universidad para alcanzar sus objetivos institucionales y mejorar la calidad educativa.

### 3.2 Objetivo de la investigación

El objetivo principal de este estudio es comprender la relación entre la asignación presupuestaria del Estado y la ejecución del gasto público en su fase de giro por ejes estratégicos de la Universidad Nacional de Huancavelica durante el año 2011. Así como su relación con la formación profesional, la investigación, la extensión y proyección social, el gobierno y gestión administrativa, así como la producción de bienes y servicios. Esta intención comprende no solo entender cómo se distribuyen y gastan los fondos, sino también cómo estas acciones impactan directamente en la calidad de la educación, el avance de la investigación, la participación comunitaria y la eficiencia administrativa.

### 3.3 Método, diseño y tipo de investigación

El estudio fue enmarcado desde un enfoque cuantitativo debido a la intención de recolectar y analizar datos numéricos para la explicación de un fenómeno. Por otro lado, se estableció un alcance descriptivo correlacional con el objetivo de describir y explorar las relaciones entre dos temáticas sin establecer asociaciones causales. Mientras que su diseño fue no experimental en virtud que no se realizó manipulación deliberada en las temáticas ni controles adicionales en el momento producido el fenómeno (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Sanchez Carlessi, 2018; Valderrama Mendoza, 2013).

La población estuvo conformada por el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) de la Unidad Ejecutora (000115) con el pliego denominado Universidad Nacional de Huancavelica (537). Ante ello, la muestra estuvo

compuesta por el módulo de procesos presupuestarios y administrativo. Este fue seleccionado por medio de una muestra por conveniencia (no paramétrica) debido al cimiento del conocimiento y criterio investigativo para el caso (Niño Rojas, 2011).

La técnica aplicada fue una revisión documental por medio de fuentes secundarias. El instrumento utilizado fue una ficha bibliográfica el cual estuvo enfocado en recolectar información para realizar un análisis documental de manera sistemática y objetiva, la información extraída fue del SIAF en comparativa del Portal de Transparencia – Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de la unidad ejecutora en estudio. La validez interna del instrumento está sustentada bajo un desarrollo del marco teórico, mientras que su validez contenida fue aplicada bajo el juicio de expertos denotando una categoría “aplicable” (81.8%).

El procedimiento del instrumento utilizado para la recolección de datos empleando matrices como herramienta principal. Estas matrices permitieron recopilar información específica de la unidad ejecutora, esta información fue posteriormente vaciada y procesada en el programa estadístico IBM SPSS en su versión 17. Para el análisis se presentaron gráficos de dispersión y rho de Spearman debido a la falta de normalidad de los datos.

### 3.4 Consideraciones éticas

En nuestro estudio, hemos priorizado el respeto por el consentimiento informado y la protección de la privacidad de los datos. Reconocemos la importancia de salvaguardar los derechos individuales y evitar cualquier posible daño o violación de la intimidad. Por tanto, al utilizar datos administrativos y financieros de la Universidad Nacional de Huancavelica, nos hemos asegurado de obtener el consentimiento informado adecuado o garantizar que los datos sean anónimos y utilizados exclusivamente para fines de investigación. Esto nos permite proteger la confidencialidad de la información y evitar cualquier posibilidad de mal uso de los datos.

Asimismo, hemos mantenido un firme compromiso con la integridad científica en cada etapa de nuestra investigación. Reconocemos que la confianza en nuestros hallazgos y en la comunidad científica en general depende de la precisión y honestidad en la recolección y el análisis de datos. Por ello, hemos citado adecuadamente todas las fuentes utilizadas y hemos respetado rigurosamente los derechos de autor. Este enfoque nos ha permitido reconocer el trabajo de otros investigadores y evitar cualquier forma de plagio, garantizando así la credibilidad y fiabilidad de nuestro estudio.

Además, hemos sido transparentes en la revelación de posibles conflictos de intereses. Reconocemos que estos conflictos pueden influir en la interpretación de nuestros resultados y comprometer la objetividad de nuestra investigación. Por lo tanto, hemos revelado cualquier conflicto de intereses para mantener la transparencia y permitir que los lectores evalúen la imparcialidad de nuestros hallazgos.

En nuestro afán por contribuir al bienestar de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, hemos considerado cuidadosamente cómo nuestros resultados podrían impactar en estas poblaciones. Al garantizar que nuestros hallazgos se utilicen de manera ética y responsable, aspiramos a mejorar las políticas y prácticas dentro de la universidad, así como a beneficiar a la sociedad en términos de una asignación más eficiente de los recursos públicos.

Finalmente, hemos presentado nuestros resultados de manera objetiva y equitativa, evitando cualquier forma de sesgo o interpretación errónea. Reconocemos la importancia de mantener la integridad de nuestra investigación y su relevancia en la comunidad académica. Al presentar nuestros datos de manera clara y transparente, facilitamos que otros investigadores validen nuestros hallazgos y contribuyan constructivamente al avance del conocimiento en este campo.



### 3.5 Resultados de la investigación

**Tabla 3**

*Asignación presupuestaria y ejecución de gasto público*

	N	Correlacional Rho de Spearman					
		Ejecución de gasto público en la fase de giro por ejes estratégicos					
		Ejecución de gasto	Formación profesional	Investigación	Extensión y proyección social	Gobierno y gestión administrativa	Producción y bienes y servicios
Asignación presupuestaria del Estado	46	0.621	0.821	0.409	0.409	0.311	0.101

*Nota.* Tomado de *La asignación presupuestaria del Estado en los ejes estratégicos de la Universidad Nacional de Huancavelica* (p. 167) por Figueroa Matamoros y Mayhua Cordova (2013).

La tabla 3 revela una correlación significativa entre la asignación presupuestaria del Estado y la ejecución del gasto público, lo que tiene implicaciones significativas en la eficacia de la gestión gubernamental. La correlación positiva fuerte entre la asignación presupuestaria y la ejecución del gasto público en la formación profesional sugiere que una inversión adecuada en este ámbito conlleva a una ejecución efectiva de los recursos asignados, fortaleciendo así la capacidad de formación y capacitación. Sin embargo, la correlación menos marcada en áreas como investigación, extensión y proyección social, así como gobierno y gestión administrativa, sugiere que la asignación presupuestaria puede no traducirse directamente en una ejecución eficiente en estos sectores, lo que podría indicar desafíos en la implementación de políticas y programas específicos. Además, la correlación más débil en producción de bienes y servicios indica la necesidad de revisar y mejorar la efectividad de la asignación de recursos en este campo para garantizar un uso óptimo de los fondos estatales.

### 3.6 Discusión de resultados

Los resultados revelaron una correlación entre la asignación presupuestaria y la ejecución del gasto público, el cual subraya la importancia crítica de una gestión eficiente de los recursos estatales. Mientras que una inversión adecuada en ciertas áreas, como la formación profesional, puede conducir a una ejecución efectiva de los recursos y fortalecer capacidades, otras áreas enfrentan desafíos en la

traducción directa de la asignación presupuestaria en resultados tangibles. Este hallazgo implica la necesidad de una revisión constante y mejora de la efectividad en la asignación de recursos para garantizar un uso óptimo de los fondos estatales y así abordar eficazmente las necesidades de la sociedad en su conjunto.

La convergencia en la importancia del planeamiento estratégico y la gestión eficiente de recursos para una ejecución presupuestaria efectiva en el ámbito público es evidente en las reflexiones de Porón Lara (2008) y Mendoza-Zamora et al. (2018). Ambos autores resaltan la necesidad de una visión estratégica sólida que permita optimizar el uso de los fondos públicos y garantizar resultados tangibles. Porón Lara (2008) enfatiza la relevancia crucial de la planificación estratégica en la administración del presupuesto municipal, al reconocer que proporciona una estructura sólida para anticipar y adaptarse a los cambios, mientras que Mendoza-Zamora et al. (2018) subrayan cómo una asignación presupuestaria adecuada es esencial para la eficiencia en la gestión de recursos estatales, reflejando el compromiso del Estado de planificar y controlar de manera efectiva sus actividades y programas (Peña Ponce, 2018).

Por otro lado, las discrepancias en la implementación efectiva de estas estrategias, como señalado por Galloso Porras y Ospino Edery (2020) y Caisahuana Valenzuela y Gutierrez Gaspar (2021), quienes destacan la necesidad de una integración más estrecha entre la planificación estratégica y la asignación presupuestaria. Galloso Porras y Ospino Edery (2020) ilustran cómo la falta de alineación entre estas áreas puede conducir a una ejecución deficiente de actividades operativas, revelando un impacto negativo en la gestión del CEPLAN. Por otro lado, Caisahuana Valenzuela y Gutierrez Gaspar (2021) enfatizan la importancia de programas presupuestales alineados con la estrategia para garantizar una asignación eficiente de recursos y una evaluación efectiva de impacto, mostrando cómo esto puede conducir a una mayor eficacia en el uso de los recursos disponibles y una mejor rendición de cuentas a la ciudadanía, además de indicadores que faciliten una mejora continua (Sanchez et al., 2013).

La concordancia en la importancia del alineamiento entre objetivos estratégicos y asignación de recursos a largo plazo, identificada por Chavarri Acuña (2020) y Chávez Laureano (2020), refuerza la idea de que una dirección estratégica sólida es fundamental para una gestión financiera eficiente. Esta alineación estratégica, como resaltan Fernández Asqui (2018) y Ramos Vasquez (2023), no solo garantiza una distribución coherente de fondos, sino que también promueve una gestión más eficiente y sostenible, lo que es expresado en un mejor control evaluativo y direccionado de los gastos (Carbajal Requiza, 2019). Por ejemplo, Fernández Asqui (2018) destaca la relevancia de la alineación estratégica de las inversiones en la ejecución presupuestaria de los recursos de inversión, mostrando cómo esto puede mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros disponibles y maximizar el impacto de las inversiones realizadas.

No obstante, se identifican áreas de mejora específicas, como la falta de incidencia del planeamiento estratégico en la programación presupuestaria multianual, como lo menciona Chavarri Acuña (2020), y la baja correlación entre planeamiento estratégico y eficiencia del gasto, identificada por Pinchi Vargas (2018). Estos hallazgos enfatizan la necesidad de mejorar la coordinación entre la planificación estratégica y la asignación de recursos a largo plazo, así como de optimizar la utilización de los fondos asignados para cumplir con los objetivos institucionales. Contrario a lo hallado por Ramos Vasquez (2023) quien identificó una correlación significativa debido a la importancia dada a las decisiones estratégicas y operaciones alineadas a los recursos.

Por otro lado, Alata Huaña (2021) resalta cómo el Plan Estratégico Institucional emerge como un elemento esencial en el proceso de licenciamiento al demostrar su capacidad para mejorar la calidad y la conformidad con los estándares educativos exigidos, lo que subraya la importancia de una dirección estratégica sólida en la gestión universitaria. Además, Ramos Gonzales (2023) subraya la importancia crítica del planeamiento estratégico en la ejecución presupuestaria, destacando la eficacia de talleres diseñados para fortalecer este aspecto, lo que resalta la importancia del desarrollo y aplicación práctica de estos principios

estratégicos. En ese sentido, se subraya la importancia de integración adecuada del planeamiento estratégico en cada una de sus etapas con la finalidad de conducir con mayor eficiencia el uso de los recursos (Guevara Caceres, 2022).

En ese sentido, la propuesta investigativa consiste en analizar la efectividad de la planificación estratégica y la asignación presupuestaria en la gestión de recursos públicos, además del comprender el impacto del alineamiento entre objetivos estratégicos y asignación de recursos en la eficiencia del gasto público. Debido a la identificación de la brecha existente entre la teoría y la práctica lo que estaría dando resultados deficientes en el gasto público.

Ante ello, los resultados enfatizaron la trascendencia crucial de una gestión estratégica y eficiente de los recursos públicos en el ámbito de la administración y planificación presupuestaria, subrayando la necesidad de una distribución coherente de fondos que garantice resultados tangibles y una gestión sostenible. Además, identifican áreas de mejora, como la falta de alineamiento entre la planificación estratégica y la asignación presupuestaria multianual, destacando la brecha existente entre la teoría y la práctica. Estos hallazgos no solo tienen implicaciones significativas para la eficiencia en el uso de los recursos estatales, sino también para el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y la rendición de cuentas a la ciudadanía, destacando la necesidad de mejorar la coordinación entre estrategia y asignación de recursos para optimizar el impacto del gasto público y abordar las necesidades de la sociedad de manera efectiva.

## **CAPÍTULO IV**

---

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES**

#### 4.1 Conclusiones

Se resalta la existencia de una correlación entre la asignación presupuestaria y la ejecución del gasto público, enfatizando la importancia crítica de una gestión eficiente de los recursos estatales. Se reconoce que una inversión adecuada en áreas específicas, como la formación profesional, puede conducir a una ejecución efectiva de los recursos y fortalecer capacidades, aunque otras áreas enfrentan desafíos en la traducción directa de la asignación presupuestaria en resultados tangibles. Esto implica que la forma en que se asignan los recursos financieros tendrá mejoras en cómo se ejecutan y se utilizan, y viceversa.

Existe un consenso generalizado sobre la importancia crítica del planeamiento estratégico y la gestión eficiente de recursos para lograr una ejecución presupuestaria efectiva en el ámbito público. Se destaca la necesidad de una visión estratégica sólida que permita optimizar el uso de los fondos públicos y garantizar resultados tangibles. Sin embargo, se evidencia la presencia de discrepancias en la implementación efectiva de estas estrategias, especialmente en cuanto a la falta de alineación entre la planificación estratégica y la asignación presupuestaria, lo que puede conducir a una ejecución deficiente de actividades operativas. Estas discrepancias resaltan la necesidad de una integración más estrecha entre los objetivos estratégicos y la asignación de recursos a largo plazo, así como de una coordinación más efectiva entre la planificación estratégica y la programación presupuestaria multianual.

Además, se identifican áreas específicas de mejora, como la necesidad de incidencia del planeamiento estratégico en la programación presupuestaria multianual y la correlación entre planeamiento estratégico y eficiencia del gasto. Esto sugiere la importancia de mejorar la coordinación entre la planificación estratégica y la asignación de recursos a largo plazo para lograr una ejecución presupuestaria más efectiva. También se destaca la relevancia práctica del planeamiento estratégico, el cual muestran cómo su aplicación puede mejorar la calidad y la conformidad con los estándares exigidos, fortaleciendo la gestión universitaria y la ejecución presupuestaria en general.

## 4.2 Recomendaciones

Para las autoridades responsables de la asignación presupuestaria, se recomienda enfocar la ejecución del gasto público en áreas estratégicas, garantizando así el uso efectivo de los recursos asignados y evitando la reversión al Tesoro Público. Esta medida es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos delineados por el gobierno y para fortalecer las capacidades en sectores clave de la sociedad. Para ello se requiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación rigurosos que permitan monitorear el uso de los fondos asignados y ajustar las asignaciones presupuestarias según sea necesario. Además, se necesitan políticas claras que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de asignación y ejecución del presupuesto.

Para las instituciones encargadas de la planificación estratégica, es crucial fortalecer la integración entre el planeamiento estratégico y la programación presupuestaria multianual. Esto implica alinear los recursos disponibles con los objetivos a largo plazo establecidos en los planes estratégicos del gobierno. Al hacerlo, se optimiza el uso de los fondos públicos y se garantiza la consecución de resultados tangibles en el desarrollo y progreso de la sociedad. Para ello es necesario promover la colaboración entre las áreas de planificación y presupuesto, así como ajustar los planes estratégicos de acuerdo con las prioridades presupuestarias identificadas.

Para los responsables de la ejecución del gasto público en áreas específicas, evitar mantener saldos de balance acumulados año tras año en las fuentes de financiamiento, lo que puede indicar una gestión ineficiente de los recursos. La optimización de la utilización de los fondos disponibles y la prevención de ineficiencias en la ejecución del gasto son fundamentales para garantizar un desarrollo efectivo de las políticas públicas. Para ello, es necesario establecer políticas y procedimientos claros para el uso y seguimiento de los recursos asignados, esforzando las acciones para alcanzar el 100% de su ejecución en áreas prioritarias.

### 4.3 Reflexiones

La asignación presupuestaria representa la materialización de las prioridades y objetivos de un gobierno en términos financieros. Sin embargo, su efectividad no está garantizada simplemente por la asignación de fondos; requiere una ejecución eficiente del gasto para traducir esos recursos en resultados tangibles para la sociedad. Esta ejecución eficiente, a su vez, depende en gran medida de la calidad de la planificación estratégica. La alineación entre los recursos asignados y los objetivos estratégicos a largo plazo determina en última instancia el éxito de las políticas públicas.

La falta de coordinación y cohesión entre estos elementos puede resultar en una gestión ineficiente de los recursos públicos y en la incapacidad de cumplir con los objetivos establecidos. Por lo tanto, es fundamental promover una colaboración estrecha y una comunicación efectiva entre los responsables de la asignación presupuestaria y los encargados de la planificación estratégica.

Esto nos invita a reconocer la necesidad de una gestión pública ágil y adaptable, capaz de ajustarse a las condiciones cambiantes y de responder de manera efectiva a las necesidades de la sociedad. Esto requiere de un enfoque continuo en la mejora de los procesos de toma de decisiones, así como una mayor transparencia y rendición de cuentas en la asignación y ejecución del presupuesto público.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alata Huaña, E. C. (2021). *El plan estratégico institucional y su influencia en el proceso de licenciamiento institucional de la Universidad Intercultural de Quillabamba* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/6048>
- Blanco López, P. (2017). Inclusión de la categoría de género en los presupuestos públicos en el marco de la orientación al resultado. Alcances y limitaciones de su aplicación en México. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(45), 7-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88450033003>
- Caisahuana Valenzuela J. G. & Gutierrez Gaspar J. A. (2021). *Propuesta para la gestión de programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, periodo 2019-2020* [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8730>
- Calán Peñafiel, T. E., & Moreira García, G. A. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista Científica UISRAEL*, 5(1), 9-22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v5n1.2018.61>
- Carbajal Requiz, C. (2019). *Planeación estratégica aplicada y el control presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/3640>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. <https://cutt.ly/0w9Jh9y4>
- Chávarri Acuña, L. M. (2020). *El planeamiento estratégico en la programación multianual del presupuesto en la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45153>
- Chávez Laureano, F. A. (2020). *El planeamiento estratégico y su relación con la ejecución presupuestal de la Unidad Ejecutora Educación de la provincia de Jauja 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Continental].

<https://hdl.handle.net/20.500.12394/10228>

Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial data*, 12(2), 27-31.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>

Dborkin, D., & Feldman, G. (2008). Los ingresos públicos. En G. Filc (Ed.), *Las políticas fiscales en la Argentina: un complejo camino hacia la equidad y la eficiencia* (195-236). CIPPEC: Centro de Implementación de Política Pública para la Equidad y el Credimiento.

Decreto Legislativo N° 1088 de 2018. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. 27 de junio de 2018

Decreto Legislativo N° 1440 de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. 15 de setiembre de 2018.

Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171.  
<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>

Eslava Zapata, R. A., Chacón Guerrero, E. J. ., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 18-24.  
<https://doi.org/10.22463/27111121.2603>

Fernández Asqui, G. A. (2018). *Alineamiento estratégico de las inversiones en la ejecución presupuestal de los recursos de inversión en la Universidad Nacional de Juliaca, año 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/32853>

Figuroa Matamoros Y. & Mayhua Cordova M. (2013). *La asignación presupuestaria del Estado en los ejes estratégicos de la Universidad Nacional de Huancavelica, año 2011* [Tesis para Título, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/291>

Galoso Porras, E. M. & Ospino Edery, J. J. (2020). Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria y su efecto en la gestión del CEPLAN. *Pensamiento crítico*, 25(2), 69-106.

<https://doi.org/10.15381/pc.v25i2.19517>

- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardoño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 1-14, 16-30. <http://hdl.handle.net/11323/2150>
- Guevara Caceres R. E. (2022). *Planeamiento estratégico y los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Castilla, región Arequipa, 2019 – 2021* [Tesis de Maestría]. Universidad de San Agustín de Arequipa.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Medianegro Burga D. (2001). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. *La Moneda*, (129), 42-55.
- Mendoza-Zamora, W. M, Looz-Carvajal, V. M., Salazar-Pin, G. E. & Nieto-Parrales, D. A. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la administración pública. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 313-333. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.812>
- Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). *Clasificadores presupuestarios*. Recuperado el 18 de marzo de 2024 de <https://cutt.ly/Nw2WlF9>
- Moreno Crisanchó J.O. (2017). *Planeación estratégica* (1ª ed.). Fondo Editorial Areandino.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación, diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Ossorio A. (2003), *Planeamiento estratégico* (5ª ed.). Instituto Nacional de Administración Pública
- Paprocki, L. M. (2012). *El presupuesto público como herramienta para los municipios*. Editorial Universitaria. <https://hdl.handle.net/20.500.12219/5151>
- Peña Ponce, D. K., Merchán Ponce N. P. & Parrales Reyes J. E. (2018). Aporte del Plan Estratégico de Desarrollo en la gestión organizacional en Universidad del Sur de Manabí. *Avances*, 20(4), 413-427.

- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869147005>
- Pinchi Vargas, L. K. (2018). *Planeamiento estratégico y eficiencia del gasto del programa presupuestal 066 de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/113724>
- Plaza A. F. (2012). *Presupuesto público* [Trabajo de Grado, Universidad Nacional de La Pampa]. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1367>
- Porón Lara R A. (2008). *Implementación de la Planificación Estratégica para mejorar la Administración del Presupuesto de Egresos de la Municipalidad de el Tejar Chimaltenango* [Tesis de Maestría]. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ramirez Molinares, C. V. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista Cultural UNILIBRE*, (2), 73-84.
- Ramos Gonzáles, S. Y. (2023). *Planeamiento estratégico en la ejecución presupuestaria en una universidad nacional de la provincia de Chota* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/125543>
- Ramos Vasquez, E. (2023). *Planeamiento estratégico operacional y ejecución presupuestal en una municipalidad distrital, Lima, 2023* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/121497>
- Resolución N° 0131-2023-CU-UNH (2013). *Plan Estratégico Institucional* Universidad Nacional de Huancavelica. <https://cutt.ly/ow9JIU8w>
- Rodríguez Fonseca, F., & Castro Silva, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista en Contexto*, 10(16), 123-150. <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Sánchez Carlessi H., Reyes Romero C. & Mejía Sáenz K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnología y humanística* (1ª ed.). Universidad Ricardo Palma.
- Sanchez, E. L., Gonzalez Gaviola M. & Dueñas Ramia, G. (2013). Gestión de universidades: modelo de gestión presupuestaria basado en actividades. Implementación sistema Gepre. *Contabilidad y Decisiones*, 5, 65-84.
- Santillán F. L. (2012). *Presupuesto público* [Trabajo de Grado, Universidad

Nacional de La Pampa].

<https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1373>

Soto Cañedo C. A. (2020). Las fuentes de financiamiento del sector público y su importancia en el presupuesto del sector público (PSP). *Actualidad Gubernamental*, 142, 17-18. <https://cutt.ly/Qw2WREwT>

Valderrama Mendoza S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica, cualitativa, cuantitativa y mixta* (2ª ed.). Editorial San Marcos.

## INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

**Yesenia Figueroa  
Matamoros**



Contadora pública con grado de Magister en Ciencias Empresariales con mención en Auditoría Integral por la Universidad Nacional de Huancavelica. Actual docente contratado en la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Con experiencia laboral en la gestión pública.

**Aderlyn Mauro Aroni  
Villavicencio**



Licenciado en Administración con grado de Magister en Ciencias Empresariales con mención en Gestión Pública por la Universidad Nacional de Huancavelica. Actual docente contratado en la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Investigador científico.

**Marleny Condori  
Matamoros**



Licenciada en Educación Primaria por la Universidad Nacional de Huancavelica. Jefe de prácticas a tiempo completo en la Escuela Profesional de Educación Primaria, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Huancavelica. Asesora educativa.

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario  
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



ISBN: 978-612-5130-29-7

