

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“LA EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL EN LA OFICINA ADMINISTRATIVA DE
ECONOMÍA - UNALM”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR:

WILFREDO ERIC RODRÍGUEZ FELIPA

**....."PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

.....No c/"RgtÀ

.....4236

AGRADECIMIENTO:

A Dios, por guiarme en todo momento; a mis padres por fortalecer cada paso que daba en mi vida; a mi asesora por apoyarme y encaminarme a conseguir mis objetivos; a todos mis amigos por hacerme recordar siempre una frase: “Sonreír Siempre”. Muchas Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	Página
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Problema principal	3
1.2.2 Problemas secundarios	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación	4
1.5 Limitaciones	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA Y METODOLOGÍA	
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Base teórica	5
2.2.1 Gestión pública	5
2.2.2 Calidad de los servicios públicos	6
2.2.3 Efectividad	6
2.2.4 Reingeniería de procesos	6
2.2.5 Mejoramiento de procesos	7
2.2.6 Efectividad organizacional	7
2.2.7 Modelo de optimización	7

2.2.8 Enfoques para medir la efectividad	7
2.3 Definición de términos	8
2.3.1 Programación de compromisos anual	8
2.3.2 Ejecución Presupuestal	9
2.3.3 Operaciones administrativas de ejecución presupuestal	9
2.3.3.1 Operaciones administrativas de ingresos	9
2.3.3.2 Operaciones administrativas de gastos	11
2.3.4 Sistema de gestión presupuestaria	13
2.3.4.1 Ejecución de ingresos	13
2.3.4.2 Ejecución de gastos	13
2.4 Metodología de la investigación	14
2.4.1 Lugar	14
2.4.2 Método	14
2.4.3 Diseño	15
2.4.4 Instrumentos	15
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA	
3.1 Principales resultados	17
3.1.1 Resultados Generales	17
3.1.2 Resultados detallados en ejecución de ingresos	23
3.1.3 Resultados detallados en ejecución de gastos	26
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA	
4.1 Mejora del Proceso de Ejecución Presupuestal de Ingresos	31
4.2 Modelo optimizado de Ejecución Presupuestal de Ingresos	31

4.3 Mejora del Proceso de Ejecución Presupuestal de Gastos	32
4.3.1 Diseño de Directivas para la Ejecución Presupuestal de Ingresos y Gastos	38
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	44

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

MMM	MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL
MEF	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
OAE	OFICINA ADMINISTRATIVA DE ECONOMÍA
OSCE	ORGANISMO SUPERIOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO
PIA	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA
PIM	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO
PCA	PROGRAMACIÓN DE COMPROMISO ANUALIZADO
PL	PROGRAMACIÓN LINEAL
RDR	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS
RO	RECURSOS ORDINARIOS
SIAF	SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SGP	SECRETARIA DE GESTIÓN PÚBLICA
SINADMOL	SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN MOLINERA
UE	UNIDAD EJECUTORA
UNALM	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
UO	UNIDAD OPERATIVA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Proceso para la aprobación de Programación de Compromiso Anual	9
Figura N° 02: Modulo del SINADMOL en la UNALM	19
Figura N° 03: Módulo del SIAF en la UNALM	20
Figura N° 04: Cantidad de Personal en la OAE 2010	20
Figura N° 05: Flujo del total de operaciones en la OAE 2010-2011	21
Figura N° 06: Proceso de Ejecución Presupuestal	22
Figura N°07: Asignación de Bienes y Servicios para Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados	23
Figura N° 08: Flujo de la Ejecución Presupuestal - Ingresos 2010	24
Figura N° 09: Reporte de Ingreso Manual para Conciliación Bancaria en Excel	25
Figura N° 10: Flujo de Ejecución de la Orden de Compra	27
Figura N° 11: Flujo de Ejecución De Stock de Almacén	29
Figura N° 12: Modelo Optimizado de Ejecución Presupuestal de Ingreso	32
Figura N° 13: Modelo propuesto para solicitar el requerimiento	33
Figura N°14: Modelo Propuesto para el ingreso del requerimiento	34
Figura N° 15: Ejemplo para el llenado de un requerimiento	34
Figura N° 16: Modelo propuesto para evaluación de los proveedores	35
Figura N° 17: Modelo para registro de proveedor a la OAE	36
Figura N° 18: Modelo óptima para la ejecución presupuestal de gasto	37
Figura N° 19: Esquema Logístico del Vale Rosado	45
Figura N° 20: Esquema Logístico de Encargo Interno	46
Figura N° 21 Esquema Logístico de Orden de Compra	47
Figura N° 22 Esquema Logístico de Orden de Servicio	48
Figura N° 23: Esquema Logístico de Stock de almacén	49
Figura N°24: Esquema Logístico de Planilla de Viáticos	50
Figura N° 25: Esquema Logístico de Proyectos	51
Figura N° 26: Esquema Logístico de Caja Chica para pago de proveedores	52
Figura N°27: Esquema Logística de Procesos de Selección	53
Figura N°28: Esquema Logística de Proceso de Adjudicación directa	54
Figura N°29: Esquema de Encuesta para UO y/o Usuarios directos	55

Figura N° 30: Pagina WEB UNALM. Manual de procedimientos. OAE	57
Figura N° 31: Porcentaje de Unidades Operativas que conocen la formulación del presupuesto en la OAE.	58
Figura N° 32: Calidad de Servicio que brinda la OAE.	59
Figura N° 33: Unidades Operativas que opinan del tipo de deficiencias que percibe la OAE.	60
Figura N° 34: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan acerca de la situación actual de la OAE.	61
Figura N° 35: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan acerca de la eficiencia de la OAE.	62
Figura N° 36: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan del cuadro de necesidades.	63
Figura N° 37: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan del tiempo que demora su pedido.	64

RESUMEN

En la actualidad, la UNALM presenta deficiencias y, las unidades operativas lo demuestran en sus requerimientos de compras y servicios, por lo mismo se necesitan procesos administrativos óptimos que brinden una ejecución presupuestal eficiente y eficaz.

Mediante esta investigación, se estudiaron los procesos de ejecución presupuestal de ingresos y gastos de la Oficina Administrativa de Economía (OAE), durante los periodos 2010 y 2011, donde su principal problema es, que no son planificados, son lentos, fragmentados, enredados, engorrosos, inseguros, desconocidos y poco confiables, lo cual es una realidad hasta hoy.

Bajo este contexto, se ha diseñado una propuesta en la presente investigación, por lo cual se recolectó información de la OAE. Analizando todos los procesos administrativos de ejecución presupuestal a partir de la observación directa de los procesos, entrevistas personales y encuestas, para su respectivo análisis y evaluación actual; tomando en cuenta las leyes presupuestales y administrativas.

Se utilizó una investigación descriptiva ya que se limita solo al grupo en estudio, sin realizar comparaciones con otros grupos.

Como resultado se encontró que la OAE, no es una unidad ejecutora efectiva como entidad pública, el problema radica en su ejecución presupuestal, siendo sus procesos administrativos los que generan mayor inconveniente.

Los problemas que se identificaron fueron: plan de compromiso anual, ingreso de requerimientos, cotizaciones, proceso de registro del ingreso a almacén, y el giro de cheque.

La propuesta que se plantea implica la optimización de los procesos de ejecución presupuestal de ingresos y gastos de la OAE, cuya finalidad se sitúa en la efectividad y en la mejora continua de la misma, por ende se aplicarán las leyes y normas actualizadas que los rigen, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la OAE en cada cierre del año fiscal.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

La UNALM es una institución pública comprometida en servir a la sociedad ofreciendo una educación superior de excelencia, basada en una sólida formación científica, tecnológica, humanística y de gestión para el manejo de los recursos renovables. El presupuesto anual forma parte esencial de dicha institución, La Molina, no utiliza sus recursos de manera eficaz y eficiente, por no contar con un diseño de procesos y herramientas de apoyo a los mismos.

Al enunciar esto se debe tener presente que los procesos de ejecución presupuestal en la administración pública deben tener un estricto cumplimiento de la ley del que no escapan las universidades. Pero en la UNALM los procesos de ejecución presupuestal no son debidamente planificados, son lentos, fragmentados, enredados, engorrosos, inseguros, desconocidos y poco confiables. Actualmente existe un descontento generalizado de parte de los proveedores y de las unidades operativas de la UNALM, con respecto a que los procesos dados en la Oficina Administrativa de Economía (OAE) no brindan un servicio adecuado.

Al observar esta situación se hace necesario evaluar y analizar los procesos, y desarrollar un plan de mejora en la ejecución presupuestal de ingresos y gastos. La ejecución presupuestal a través de la Oficina de Economía, brinda los bienes y servicios para toda la UNALM, es decir son la puerta de entrada para todo aquello que permite su funcionamiento, y debiera ser tanto en la calidad del precio y tiempo (eficacia), y el mínimo costo con el mínimo esfuerzo (eficiencia).

Desde el punto de vista del ordenamiento del presente trabajo, el Capítulo I está constituido por la introducción, el planteamiento del problema de la investigación, el objetivo general y los específicos. También se describe la justificación del trabajo, así como el alcance y sus principales limitaciones.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico y la definición de términos de los principales conceptos usados en el presente trabajo de investigación, cuya fuente son la revisión bibliográfica y las disposiciones legales vigentes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). De otro lado se propone el tipo de investigación a realizar, así como la metodología de colecta de datos. Posteriormente, en el Capítulo III se presentan los resultados a saber: información de ejecución presupuestal en la OAE y su tarea como entidad pública, el análisis de los procesos, la detección de los puntos críticos, opiniones de los usuarios y datos adicionales aclaratorios de la función. En el Capítulo IV se mostrarán las propuestas de mejora para aumentar la efectividad en los procesos de ejecución presupuestal de ingresos y gastos en la OAE.

De igual manera, se presentan las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados y análisis obtenidos en la presente investigación, y finalmente el Capítulo V, está referido a la bibliografía del presente trabajo.

1.2 Planteamiento del problema

La ejecución presupuestal en la Oficina Administrativa de Economía de la UNALM, está dada por ingresos y gastos. En la ejecución de ingresos existe un control poco eficiente en las conciliaciones bancarias, forma de registro por concepto de ingreso, persona depositante, así como desde el punto de vista operativo la recepción en físico de ingresos la oficina de tesorería atiende hasta las 12 m. lo que genera una disconformidad de los centros de producción u otros usuarios que generan ingresos, entre otras fallas. En cuanto a la ejecución de gastos, se identifica que hay un promedio de ejecución presupuestal en cuanto a compras directas de 31 días para órdenes de servicio y 71 días promedio en órdenes de compra. Este plazo se puede y debe reducir considerando ya que existen mecanismos legales vigentes que lo facilitan y el estado brinda a toda entidad pública para su mejora institucional.

De otro lado una adecuada elección de base de datos, programas y diseño de flujos de información permitirían el mejoramiento de la eficiencia de registro y acceso a la información.

1.2.1 Problema principal

Los procesos de ejecución presupuestal en la OAE, son desconocidos, desintegrados, y poco confiables.

1.2.2 Problemas secundarios

- Los procesos de la OAE no aseguran la calidad del servicio que se ofrece a las unidades operativas.
- Los tiempos de respuesta en una solicitud de compra y servicio de las unidades operativas son muy lentos.
- Las normas internas y externas y la gestión de operación que se rigen en los procesos son desconocidos.
- Diseño fragmentado, desintegrado, excesiva e innecesariamente complejo de los procesos para la ejecución de los procesos de la OAE.
- Existe disconformidad de las unidades operativas entre lo solicitado y lo brindado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar y analizar la efectividad de los procesos actuales de la ejecución presupuestal detectando los problemas, diseñando una propuesta de mejora en base a indicadores de eficacia y eficiencia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los procesos en la ejecución presupuestal de la OAE.

- Conocer los puntos críticos desde el punto de vista lógico y físico de la ejecución presupuestal.
- Analizar el cumplimiento en la OAE de las restricciones legales documentadas.
- Diseñar una propuesta de mejora en la ejecución presupuestal de ingresos y gastos.
- Analizar las principales quejas de las unidades operativas con respecto a la OAE.

1.4 Justificación

La OAE es una Unidad Orgánica dependiente del Vicerrectorado Administrativo y por su naturaleza se sitúa como apoyo a todas las unidades operativas, en sus distintos niveles de la Universidad, por ende se necesita cumplir con los objetivos y metas de una entidad pública que indica realizar la Ejecución Presupuestal de Ingreso y Gastos de manera efectiva, que significa aprovechar el máximo de los recursos para bien de la UNALM.

Actualmente en la OAE existen abundantes indicios, que sus procesos administrativos de Ejecución Presupuestal tienen un nivel inadecuado, y su ejecución se realiza de manera ineficiente, por tal motivo se estudió el tema: “La Efectividad en los Procesos de Ejecución Presupuestal en la Oficina Administrativa de Economía”, con la finalidad de conocer, analizar y evaluar los procesos en la OAE, para realizar un rediseño en el flujo de trabajo óptimo.

Para cumplir con lo propuesto se realizaron: entrevistas personales y muestras referentes a la documentación utilizada en la OAE, donde se verificaron el funcionamiento actual de los procesos físicos y lógicos que se realizan en dicha unidad.

1.5 Limitaciones

- La investigación se realizó tomando en cuenta solo los procesos de la OAE, por tanto los resultados se aplican en los procesos de las unidades operativas que integran la UNALM.
- El alcance de la investigación se limita a la ejecución presupuestal de ingresos y gastos de la OAE de la UNALM.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA Y METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes de la investigación

La Ejecución Presupuestal en toda entidad pública busca cumplir con un porcentaje favorable, pero no necesariamente óptimo del presupuesto asignado. En la presente investigación se utilizó un análisis descriptivo ya que son todos aquellos antecedentes que surgen de fuentes como libros, que exponen teorías o ideas sobre un tema en particular y de la experiencia analítica en la OAE.

2.2 Base teórica

2.2.1 Gestión pública

Andía, W. (2005) en su libro “Gestión Pública: Pautas para la Aplicación de los Sistemas Administrativos, Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Lima, Centro de Investigación y Capacitación Empresarial” señala que es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos. Las intervenciones gubernamentales para cubrir las necesidades y expectativas de los ciudadanos enmarcados en los objetivos primordiales del estado son el resultado de la aplicación de procesos, que en conjunto se denomina gestión pública. La manera como se lleva a cabo estos procesos determina la eficiencia, eficacia y calidad de dicha gestión, es decir la adecuada conducción de la gestión pública permite mejorar la capacidad de servicio del estado, con una modernización de los sistemas que lo componen; un personal con capacidades para lograr los objetivos y metas propuestas, habilidades para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los cambios necesarios que permitan el desarrollo de la institución e integración con la sociedad.

2.2.2 Calidad de los servicios públicos¹

El proceso de modernización en la gestión pública del estado, comprende la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, con la finalidad de lograr una mejor atención a la ciudadanía priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. También indican que entre las principales acciones que coadyuvan a una efectiva calidad de los servicios públicos está la obtención de una mayor eficiencia en la utilización de los recursos del estado, eliminando la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores. Por ende se define calidad de los servicios públicos, como el conjunto de métodos y estrategias de trabajo que aseguran que los servicios públicos cuenten con especificaciones, previamente establecidas, que satisfagan las necesidades y requerimientos de los usuarios. Se relaciona con aspectos como accesibilidad, información, tiempo, atención al cliente, seguridad, confort, impacto ambiental, servicio ofertado. Estas especificaciones se definen en función del nivel de calidad esperado por los clientes, de las presiones externas e internas, de las limitaciones presupuestarias y técnicas, del comportamiento de la competencia, entre otros.

2.2.3 Efectividad

Según González, J. (2007) el autor en su artículo “Efectividad”, lo señala como la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

2.2.4 Reingeniería de procesos

Según Córdova, D. (2003) el autor en su artículo “Reingeniería de Procesos”, señala que la conforman las organizaciones independientes de su tamaño y del sector de actividad que desempeñen, y han de hacer frente a ambientes competitivos en los que han de lograr la satisfacción de sus clientes o usuarios, en concordancia con un uso eficiente y eficaz de los recursos que utilizan en cada una de sus actividades.

¹[http:// www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe).

2.2.5 Mejoramiento de procesos

Según Lee, J. y Larry, P. (2000) los autores en su libro “Administración de Operaciones”, señalan que es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones.

2.2.6 Efectividad organizacional

Según Richard, L. (2007) en su libro “Teoría y Diseño Organizacional” señala que una efectividad organizacional evalúa el grado en el cuál se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas; lo que se ve reflejado en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

2.2.7 Modelo de optimización

Según Hamdy, A. (1998); el autor señala en su libro “Investigación de Operaciones”, que la optimización, también denominada programación matemática, sirve para encontrar la respuesta que proporciona el mejor resultado, la que logra mayores ganancias, mayor producción o felicidad o la que logra el menor costo, desperdicio o malestar. Con frecuencia, estos problemas implican utilizar de la manera más eficiente los recursos, tales como dinero, tiempo, maquinaria, personal, existencias, etc.

2.2.8 Enfoques para medir la efectividad

Según Richard L., Daft (2007) se presentan cuatro enfoques de contingencia para medir la efectividad: enfoque basado en las metas, enfoque basado en los recursos, enfoque basado en los procesos internos y el enfoque integrado de la efectividad.

El modelo de efectividad integrado, es un modelo que intenta equilibrar el interés en diferentes partes de la organización en lugar de enfocarse sólo en una. Este enfoque de la efectividad reconoce que las organizaciones realizan muchas cosas y generan numerosos resultados. “Combina varios indicadores de efectividad en un solo modelo”.

Para el análisis de la efectividad en la OAE, se realizará el enfoque de efectividad integrado, debido a que identifica áreas externas e internas de la investigación, es decir combina los indicadores de eficiencia y eficacia en los diferentes procesos de ejecución presupuestal de ingresos y gastos.

2.3 Definición de términos

2.3.1 Programación de compromisos anual² (PCA)

Es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo por toda fuente de financiamiento, que permite compatibilizar la programación de caja de ingresos y gastos, con la real capacidad de financiamiento para el año fiscal respectivo, en el marco de la disciplina fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual. Dicho instrumento es revisado y actualizado sobre la base de la información que proporcionen los pliegos, de manera trimestral, siendo autorizado por la Dirección General del Presupuesto Público, mediante resolución directoral. Mediante resolución directoral se establecen los procedimientos, mecanismos y formalidades para la determinación, revisión y actualización de la PCA.

Cabe mencionar que todo PCA está ligado directamente con el cuadro de necesidades que los usuarios elaboran a través del POI, y se presentan al MEF en los meses de Junio – Julio, el cual se aprueba a fines de Noviembre. El 31 de diciembre se aprueba el PIA, el PIM y por ende el PCA, para que su ejecución presupuestal comience el 1 de enero del año fiscal (Ver Figura N° 01).

² Según Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411.(2004) en su Artículo 29-A publicado en www.mef.gob.pe

Figura N° 01: Proceso para la aprobación de Programación de Compromiso Anual



Fuente: [http:// www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

2.3.2 Ejecución Presupuestal³

Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

2.3.3 Operaciones administrativas de ejecución presupuestal⁴

Las operaciones administrativas que intervienen en la Ejecución Presupuestal de ingresos y gastos son los siguientes:

2.3.3.1 Operaciones administrativas de ingresos.

a. Transferencia financiera recibida

Se utiliza para registrar los ingresos recepcionados por las unidades ejecutoras, en estas operaciones se ingresa el código de la Unidad Ejecutora (UE) que entrega los recursos, estas operaciones deben registrarse afectando en el rubro de donaciones y transferencias.

³ [http:// www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

⁴ Guerrero S., Luis (2011) .Curso. Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

b. Ingresos por desembolso

Lo utilizan las unidades ejecutoras de las entidades públicas, para registrar los ingresos de Deuda Pública Interna correspondientes a Contratos de Deuda que son registrados en el Módulo de Deuda.

c. Rebaja de ingresos por pago a SUNAT

Se registra los pagos que se realizan a la SUNAT por IGV recaudado a través de las operaciones de ingresos de las Unidades Ejecutoras y las Municipalidades, en esta operación se registra los clasificadores de ingresos en los cuales se recaudó y el monto en negativo, el cual se considera como una rebaja de la recaudación de ingresos.

d. Ingresos transferencias

Registro de transacciones, en las que una unidad ejecutora transfiere parte de sus ingresos a otra entidad, se registra los clasificadores de ingresos en los cuales se recaudó y el monto en negativo, el cual se considera como una rebaja de la recaudación de ingresos.

e. Ingresos sin afectación presupuestal

Al igual que el anterior, es para registrar las transacciones de ingresos que tienen las unidades ejecutoras, que no afecta al presupuesto, no hay un clasificador de ingresos para estas operaciones por lo que en la tabla de operaciones se encuentran los códigos.

f. Transferencias entre cuentas bancarias

Esta operación permite registrar los traslados de fondos que se realizan de una cuenta bancaria a otra pertenecientes a una misma unidades ejecutoras.

2.3.3.2 Operaciones administrativas de Gastos.

a. Encargo Interno para Viáticos

Se trata de los mismos gastos los cuales son asignaciones de viáticos entregadas a trabajadores de la institución para gastos por alimentación, hospedaje y movilidad local, según sea el caso cuando el funcionario o servidor público se desplaza fuera de la localidad.

b. Caja Chica y/o Vale Rosado

Monto de recursos financieros constituido con fuentes de financiamiento distintas a Recursos Ordinarios (RO) y Recursos Directamente Recaudados (RDR), que se mantiene en efectivo y se utiliza únicamente cuando en la Unidad Ejecutora se requiera efectuar gastos menudos, urgentes que demanden su cancelación inmediata o que, por su finalidad y características, no pueden ser debidamente programados para efectos de su pago mediante otra modalidad. A través de la R.D. N° 001-2011-EF/77.15, del 26.01.11, la DNTP dejó sin efecto lo dispuesto por los artículos 35°, 36° y 37° de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, los cuales estaban referidos al manejo del Fondo para Pagos en Efectivo y del Fondo Fijo para Caja Chica, estableciéndose a partir de enero de 2011 el uso de un único fondo en efectivo denominado “Caja Chica”, el cual puede ser constituido por las entidades con recursos de cualquier fuente de financiamiento de su presupuesto institucional.

c. Encargo Otorgado

Se utiliza para gastos en que se entrega fondos a otra entidad pública en amparo de un convenio, la cual puede ser una Unidad Ejecutora (UE), una Unidad Operativa (UO) o incluso una Municipalidad, con el fin de que realice la ejecución financiera y rinda cuenta por los gastos efectuados. Este procedimiento se encuentra normado en los artículos 62, 63, 64 y 65 de la Directiva de Tesorería para el año 2007.

d. Adquisición de Bienes y Servicios

Se refiere a gastos efectuados para la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras las cuales se realizan al amparo de un Contrato, Orden de Compra u Orden de Servicio, en estas operaciones de gastos siempre se registra el proveedor a través del RUC o del código de proveedor extranjero creado para estos fines.

e. Planillas

Clasificación utilizada para el registro de gastos de todos los tipos de Planilla que se existen, como por ejemplo Planilla de Haberes, de Pensionista, de Servicios No personales, Propinas, Racionamiento, Movilidad, Directorio, etc.

f. Transferencias Financieras

Se utiliza para el registro de gastos en los que una unidad ejecutora entrega recursos a otra, los cuales son ingresados en el presupuesto de la entidad receptora la cual no tiene que hacer una rendición de cuentas por la utilización de los fondos. Las transferencias financieras se encuentran normadas en el artículo 18 de la directiva para la ejecución presupuestaria del año 2007.

g. Carta Orden

Se utiliza para gastos en que se entrega fondos a otra entidad pública en amparo de un convenio, la cual puede ser una unidad ejecutora, una unidad operativa o incluso una municipalidad, con el fin de que realice la ejecución financiera y rinda cuenta por los gastos efectuados. Este procedimiento se encuentra normado en los artículos 62, 63, 64 y 65 de la Directiva de Tesorería para el año 2007.

h. Gasto sin Afectación Presupuestal

Se selecciona este tipo de operación para registrar las transacciones de gastos que tienen las unidades ejecutoras y las municipalidades que no afecta al presupuesto, no hay un clasificador de gastos para estas operaciones por lo que en la tabla de operaciones se encuentran los códigos.

2.3.4 Sistema de gestión presupuestaria

Según Álvaro M., José (1998), el autor define al sistema de gestión presupuestaria como el conjunto interrelacionado de principios, políticas, normas y procesos relativos a la materia presupuestaria, que se integran a fin e imprimirle unidad, eficiencia, eficacia y oportunidad para asegurar el cumplimiento de la acción gubernamental, teniendo como marco de su aplicación la ley vigente.

Y según Guerrero S., Luis (2011) en el Curso, Sistema Integrado de Administración Financiera, los divide en Ejecución de Ingresos y Gastos, que se describen a continuación.

2.3.4.1 Ejecución de ingresos

La ejecución del ingreso comprende las siguientes etapas:

- a. Estimación.-** Proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar, tomando en cuenta los factores estacionales y las metas macroeconómicas que inciden en esta etapa.
- b. Determinación.-** Acto en el cual se establece con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica que deberá efectuar un pago o desembolso de Recursos Públicos a favor de una dependencia del sector público.
- c. Percepción.-** Captación y obtención, es el proceso a través del cual se efectiviza la percepción y/o recaudación de los recursos públicos.

2.3.4.2 Ejecución de gastos

La ejecución de gastos comprende las siguientes etapas:

- a. Compromiso.** Acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, que afectan total o parcialmente los

créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas.

b. Devengado. Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública que corresponda respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados y se registra sobre la base de la respectiva documentación sustentatoria.

c. Girado. Proceso que consiste en el registro del giro efectuado sea mediante la emisión del cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria para el pago parcial o total de un gasto devengado debidamente formalizado y registrado.

d. Pagado. Proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria.

2.4 Metodología de la investigación

2.4.1 Lugar

La presente investigación se efectuó en la Oficina Administrativa de Economía (OAE), de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), en las áreas de Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería., durante los años 2011 y 2012. También se efectuaron consultas durante el año 2013, pero los muestreos, entrevistas y datos principales corresponden al periodo citado. Cabe mencionar que la variación de las circunstancias es mínima.

2.4.2 Método

En el estudio se realizó es una investigación del tipo descriptiva longitudinal retrospectiva, ya que se limita a escribir delimitadas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones como otros grupos, también se estudió las variables a lo largo de un tiempo y se orientan al estudio de sucesos ya ocurridos.

2.4.3 Diseño

Se utilizó un diseño no experimental, ya que en el tipo de investigación no se intentó intervenir ni alterar el curso de un hecho. Se limita a observar el curso del hecho en los grupos con las características a estudiar y sin ellas.

Para la realización de los estudios mencionados, se procedió de la siguiente manera:

1° Se hizo la observación de las condiciones iniciales de las áreas que conforman la OAE, y luego se realizó un análisis integral de los procesos de ejecución presupuestal, elaborando diagramas de flujo de documentos de en cada etapa.

2° Se recopiló información a través de encuestas aplicada a los miembros de la OAE, así como a las unidades operativas que se vinculan con ésta oficina.

3° Se procedió a extraer una muestra representativa de órdenes de compras, órdenes de servicio y de comprobantes de pago, que intervienen en los procesos administrativos de ejecución presupuestal. A los que se les midió el tiempo de proceso desde su ingreso a la OAE, hasta su atención con el giro de cheque y recepción por el usuario.

4° Asimismo se colectó información mediante la observación directa y conversaciones con los encargados del proceso, para evaluar sus puntos críticos, y determinar las causas del mal funcionamiento.

5° Y por último, se procedió a diseñar y describir una propuesta de mejora, que permita tener un mejora en la ejecución en los procesos administrativos de ejecución presupuestal de la OAE.

2.4.4 Instrumentos

Los instrumentos utilizados, para la recolección de datos son los siguientes:

- Observación: Se realizaron observaciones directas de los procesos de ejecución presupuestal de ingresos y de gastos en la OAE.

- Diagramas de flujo y gráficos sobre el servicio que brinda la OAE en la UNALM, que fue proporcionada por las unidades operativas, y también se recolectó información de la documentación que se utiliza en cada área de la OAE, según los procesos administrativos lógicos e informáticos que se presentaron.
- Encuestas a las Unidades Operativas y/o Centros de Producción: Se encuestó a 110 personas que conformaban parte de las unidades operativas dentro de la UNALM. Para efectuar las encuestas se eligieron distintas unidades operativas estratégicas, con la finalidad de obtener una muestra representativa que implique ver un panorama global en todas las unidades que intervienen.
- Entrevistas: Se realizaron entrevistas a las principales personas que intervienen con frecuencia en la petición de un requerimiento y/o servicio (Rector, Vicerrector, Jefes de cada departamento, decanos, profesores y alumnos). Adicionalmente, se ha recurrido a entrevistas con personas encargadas del desarrollo de temas de simplificación administrativa en el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

Por consiguiente, según la información obtenida se procedió a determinar *indicadores cualitativos y cuantitativos que nos permitan analizar y medir la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal de ingresos y gastos*⁵. Los resultados que se encontraron son evaluados según lo que indica la bibliografía de los procesos de ejecución presupuestal, su aplicación y leyes que ayuden a generar una efectividad dentro de los procesos administrativos de la OAE, por ende de su ejecución.

⁵ Téllez Ramírez Luis (2007), este Autor señala indicadores de eficiencia (mide el cómo) e indicadores de eficacia (mide el qué).

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA

En este capítulo se da el desarrollo del tema de investigación, donde se presentan resultados según los instrumentos de recolección mencionados anteriormente; cabe indicar también que el desarrollo de cada punto que se mencionará a continuación responde a cada uno de los objetivos de la investigación.

3.1 Principales resultados

Para el mejor análisis y entendimiento de los resultados, se dividió en generales y específicos:

3.1.1 Resultados Generales

1° Los responsables de las unidades operativas en la UNALM (Decanos, Jefes, Directores, etc.) son los encargados, según la norma, de elaborar en el mes de junio del año precedente el cuadro de necesidades, según sus requerimientos y especificaciones técnicas necesarias para el bien o servicio que solicitarán en el siguiente año fiscal⁶ a la OAE. Sin embargo esto adolece de muchas fallas:

- a) Se realiza a destiempo o no se realiza..
- b) Se desconoce la importancia del procesamiento y no se le da la debida atención.
- c) No tienen las necesidades planeadas para el siguiente ejercicio.
- d) Se considera que no será usado y no se le presta atención.
- e) Son elaborados muchas veces por personas que no tienen los suficientes conocimientos técnicos para dichos requerimientos como por ejemplo: secretarias, practicantes, incluso conserjes.

⁶ [http:// www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

Todo ello lo descrito dificulta la ejecución presupuestal para el siguiente año fiscal desde su punto de partida. Cabe mencionar que el jefe de la OAE se elige entre los docentes de la UNALM, por el Consejo Universitario a propuesta del Rector.

2° En la Oficina Administrativa de Economía, el SIAF y el SINADMOL que son los dos sistemas informáticos que sirven para la ejecución presupuestal no se encuentran integrados, ni se comunican entre sí.

Para entender mejor procederemos a explicar:

El SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado), es una plataforma proveniente del MEF donde directamente se registran las operaciones presupuestales (formulación, ejecución y evaluación).

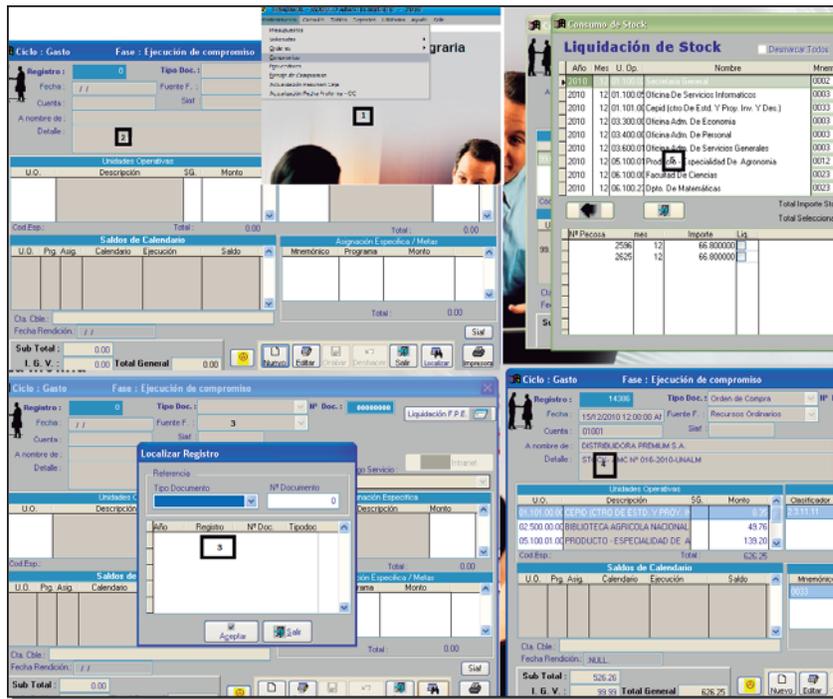
Para la OAE, los módulos empleados son los correspondientes a la ejecución que a su vez se subdividen en diferentes categorías. En general estos módulos tienen una naturaleza resumida, muy concreta y específica. Su funcionamiento depende del MEF y como apoyo local, cuenta con un supervisor sectorial asignado, que visita la Unidad Ejecutora para atender consultas y/ o resolver problemas.

Adicional a ello, se debe mencionar que el SIAF es usado por el MEF para la elaboración de las cuentas nacionales, siendo esta la razón básica por la que es un programa globalizador y controlista, más que administrativo o financiero que brinde información relevante para las unidades ejecutoras, en este caso la UNALM.

El SINADMOL, es un programa para el control interno de los ingresos y gasto de la UNALM usado desde el año 2000, fue creado para servir como soporte en los procesos de ejecución y elaboración de la contabilidad, por las limitaciones mencionadas en los antecesores y el presente SIAF. El software en que está diseñado es Fox Pro, que es un lenguaje de programación dirigido a objetos que desde el año 2007 ha sido discontinuado y hoy prácticamente está en desuso en otras entidades del estado.

Este software es administrado por solo una persona en el área de informática de la UNALM (actualmente). El programa tiene muchas carencias a nivel de diseño por ejemplo faltan de bases de datos integradas y transferibles, los actuales módulos tiene redundancias y muchas carencias, los protocolos y/ o secuencias de acceso son excesivas y redundantes, sus “pantallazos e instrucciones”, son poco amigables, y su estructura es fragmentada, problemas que en los programas actuales son prácticamente inexistentes. (Ver Figura N° 02)

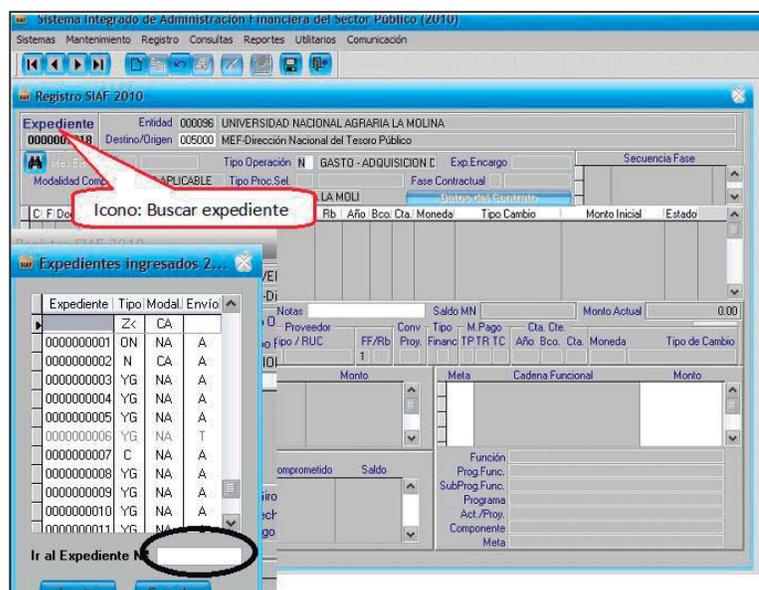
Figura N° 02: Módulo del SINADMOL en la UNALM



Fuente: OAE – UNALM (2010)

Pero tal vez el mayor problema práctico del uso de este sistema, es que no tiene conexión alguna con el SIAF, lo que genera, que *cada operación*, por mínima que sea, debe registrarse por separado en cada sistema. Con la consecuente duplicidad de labores, ausencia de control si existieron los dos registros necesarios y la no consistencia de la data. (Ver Figura N° 03)

Figura N° 03: Módulo del SIAF en la UNALM



Fuente: OAE - UNALM (2010)

3° En cada puesto (literalmente escritorio) de cada área en la OAE se imprimen y fotocopian los documentos básicos y los de apoyo, por ejemplo la solicitud de requerimiento, la solicitud de compra, orden de compra y comprobantes de pago, el cheque. Invierten en ello tiempo, recursos materiales, personales y espacio. Cada una de las copias se registra y archiva. De otro lado los documentos citados son registrados adicionalmente en “controles adicionales”, muchas veces manuales en documentos físicos, como libros especiales, hojas de cálculo (sin conexión ni relación con bases de datos), incluso en archivos Word, cuyo uso práctico y confiabilidad son prácticamente nulas. (Ver Figura N° 04)

Figura N° 04: Personal de la OAE 2010 - 2011

	CANTIDAD	DIVISION
	17	ABASTECIMIENTO
	5	ALMACEN CENTRAL
	19	CONTABILIDAD
	19	CONTROL DE BIENES
	3	INFORMATICA
	15	TESORERIA
	2	OFICINA GENERAL
TOTAL	80	

Fuente: Elaboración Propia con datos de la OAE (2010-2011)

4° Los documentos de ejecución presupuestal viajan físicamente en todas las áreas de la OAE. En cada puesto (escritorio) se le saca una copia, se le pone uno o más vistos buenos, y sellos. En cada una de las instancias, puede demorarse días sin haber sido revisado. (Ver Figura N° 05)

Figura N° 05: Flujo del total de operaciones en la OAE 2010

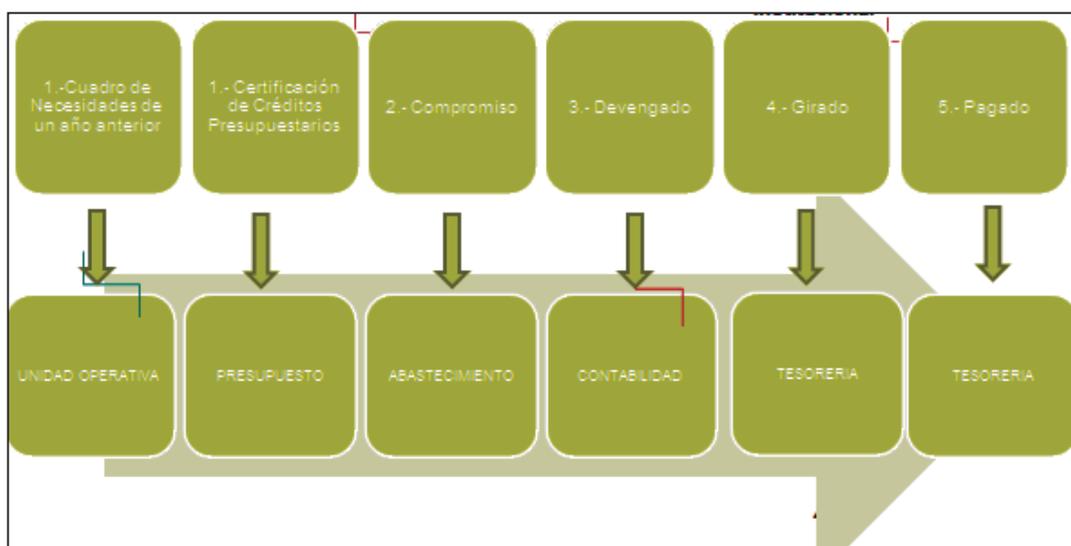
Tipo de Documento	Total N° Operaciones Administrativas
Orden de Servicio	3688
Orden de Compra	3482
Vale Rosado	1243
Carta	726
Planilla de Viáticos	233
Encargo Interno	93
Total	9465

Fuente: Elaboración Propia con datos de la OAE (2010-2011)

5° La OAE en cuanto a la ejecución presupuestal, tiene una dependencia permanente e innecesaria de la oficina de presupuesto de la UNALM.

Para ilustrar el ejemplo señalaremos el flujo estricto según ley de ejecución presupuestal de cada solicitud de una unidad operativa. (Ver Figura N°06)

Figura N° 06: Proceso de Ejecución Presupuestal



Fuente: Ley Nacional de Presupuesto N° 28411, en <http://www.mef.gob.pe>

Dada la ausencia de planificación la certificación se realiza solicitud a solicitud y por cada rubro (específica de gasto), y no por los totales anuales o periódicos (metas) de la UNALM o de la unidad operativa.

6° En la UNALM como en toda Unidad Ejecutora, el presupuesto se asigna principalmente a gastos corrientes, sueldos y salarios, inversión (construcciones). Cada una de estas partidas se ejecuta mediante órdenes de compra, órdenes de servicio y los otros tipos de documentos de ejecución presupuestal.

Durante el año 2010 al año 2011 el rubro inversión Obras (construcciones), representó el 38 por ciento del total del presupuesto y en el año 2011 el 50 por ciento (Figura N° 07). Este rubro representa más del 30% de los documentos circulantes en la ejecución presupuestal. Cabe señalar que por la ineffectividad de los procesos de ejecución en las construcciones, los casos típicos de obreros sin ocupación, pues el material no ha llegado es común, especificaciones de las compras mal dadas o mal interpretadas y ello para grandes volúmenes de compra. Se ignora sistemáticamente las construcciones por encargo, siendo una alternativa legal según, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411.

Por lo mismo existe una ineffectiva formulación de la asignación presupuestal y/o cuadros de necesidades y su PCA aprobado no se ejecuta en el tiempo oportuno.

Figura N° 07: Asignación de Bienes y Servicios para Recursos Ordinarios y Recursos Directamente Recaudados.

CATEGORIA / ASIGNACIÓN GENÉRICA	2010 – RECURSOS ORDINARIOS	2010- RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	TOTAL 2010 RO + RDR
BIENES Y SERVICIOS	5,636,000	8,960,203	14 ,596,203
OBRAS	3,754,000	966,823	4,720, 823
TOTAL	14,596,202	4,720,823	19 ,317 ,026
CATEGORIA / ASIGNACIÓN GENÉRICA	2011– RECURSOS ORDINARIOS	2011- RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	TOTAL 2011 RO + RDR
BIENES Y SERVICIOS	6,376,600	9,687,675	16, 424,275
OBRAS	15,687,835	498,950	16 186,785
TOTAL	16,064,275	15,737,730	32,611,060

Fuente: Elaboración Propia con datos de MEF (2010)

7° Se ha encontrado que no hay bases de datos únicas y unificadas en la UNALM, y las existentes no son compatibles con las elaboradas en la OAE. Ejemplo no hay un maestro de alumnos, de empleados, de trabajadores, de bienes, etc. Lo que dificulta o hace prácticamente imposible la transmisión efectiva de información entre las diferentes unidades de la UNALM Oficina de Personal, Bienestar Estudiantil, Admisión, etc.

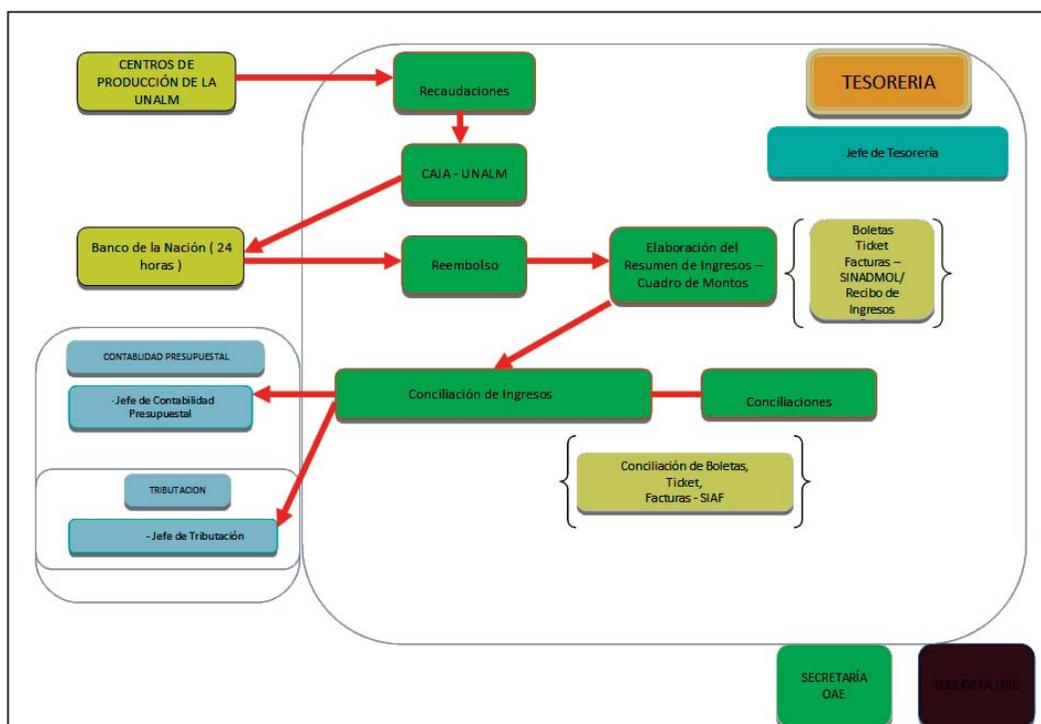
8° Las unidades de la OAE durante el periodo estudiado estaban totalmente aislados, separadas físicamente, con ambientes inseguros tanto físicas como y virtualmente.

9° Existen leyes de simplificación administrativa son desconocidos o no aplicadas en la OAE en el momento de elaborar las directivas internas. Lo que aumenta lo engorroso, enredado e innecesario de la mayor parte de los procedimientos.

3.1.2 Resultados Detallados en Ejecución de Ingresos

En la ejecución de ingresos se encontró lo siguiente en base a la figura N° 08:

Figura N° 08: Flujo de la Ejecución Presupuestal - Ingresos 2010



Fuente: Elaboración Propia con datos del Área de Tesorería – UNALM (2010-2011)

1° Las recaudación en los centros de producción y otras dependencias por el pago de bienes, servicios o tasas, es en su mayor parte manual, y con registros repetitivos (en el lugar de la recaudación, en la sede de la unidad recaudadora y en tesorería-caja). Después se realiza la recepción del dinero y los documentos probatorios (facturas, tickets, boletas) en la ventanilla de Tesorería. Estos son registrados uno por uno en Excel y luego el SINADMOL. El total por concepto de ingreso se registra en el SIAF, es decir no hay un registro “on line” ni del ingreso ni del concepto a una base de datos confiable e integrada en todos los puntos de captación de ingresos de la UNALM.

El proceso de registro físico de los ingresos diarios y el depósito al Banco de la Nación se realizan en el transcurso de la tarde. Bajo dos formas, por el encargado de tesorería o por el responsable de la recaudación en cada unidad receptora. Lamentablemente sin custodia, sin seguro ni elemento que evite el riesgo de la persona ni del dinero.

Esa es una de las razones por las que el horario de atención a los usuarios y centros de producción es de 8 am a 12 pm. En la Figura N° 08 se puede ver el flujo de la ejecución presupuestal de ingresos donde intervienen 11 personas y 9 operaciones o pasos.

Finalmente, se puede indicar que en la ejecución de ingresos, hay inseguridad total, ya que tanto el cobro y el pago se da por ventanilla; no existe una caja registradora inteligente, ni un enlace directo con los centros de producción mediante SINADMOL o SIAF, ni ningún diseño unificado a disposición de los centros de producción. Por ejemplo si un usuario deposita una suma de efectivo en el Banco de la Nación (BN) o en el Banco de Crédito del Perú (BCP), no hay manera de identificar el concepto, ni la persona, ni la unidad operativa que es fuente o generadora.

Solo se conocerá visualmente cuando el voucher haya sido entregado a la unidad operativa y ella envíe un reporte explicativo (en Word o Excel), que se comparará con la conciliación bancaria correspondiente. Adicional a ello, todo comprobante será entregado a Tesorería- Caja y será verificado uno por uno. (Ver Figura N°09).

Figura N° 09: Reporte de Ingresos Manual para Conciliación Bancaria en Excel

idtipo_doc	serie_doc	idno_doc	id_concepto	fecha_emi	fecha_liq	cod_cli	ruc_cli	nom_rez	anho_uo	cod_uo	tip_liq	subtotal_doc	igv_doc	total_doc	id
002	038	22	129	06/09/2010	06/09/2010	000000		WILLY OLIVERA	2010	02.400.00	FE	S/ 800.00	S/ 0.00	S/ 800.00	
001	038	179	176	05/03/2010	23/03/2010	008835			2010	02.400.00	FA	S/ 3.193.28	S/ 606.72	S/ 3.800.00	
001	038	180	176	09/04/2010	19/04/2010	008835			2010	02.400.00	FA	S/ 3.800.00	S/ 0.00	S/ 3.800.00	
001	038	181	176	22/04/2010	05/05/2010	008835			2010	02.400.00	FP	S/ 3.800.00	S/ 0.00	S/ 3.800.00	
001	038	182	082	27/04/2010	03/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	
001	038	183	082	28/05/2010	03/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	
001	038	184	082	30/04/2010	04/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 9.025.21	S/ 1.714.79	S/ 10.740.00	
001	038	185	176	11/05/2010	19/05/2010	007658			2010	02.400.00	FP	S/ 2.000.00	S/ 380.00	S/ 2.380.00	
001	038	186	182	14/05/2010	19/05/2010	007513			2010	02.400.00	FC	S/ 46.218.49	S/ 8.781.51	S/ 55.000.00	
001	038	187	182	14/05/2010	19/05/2010	007513			2010	02.400.00	FC	S/ 10.084.03	S/ 1.815.97	S/ 12.000.00	
001	038	188	182	24/05/2010	25/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	189	182	25/05/2010	27/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 9.025.21	S/ 1.714.79	S/ 10.740.00	
001	038	190	182	27/05/2010	27/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 9.025.21	S/ 1.714.79	S/ 10.740.00	
001	038	191	182	31/05/2010	08/06/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	
001	038	192	182	31/05/2010	31/05/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	193	176	04/06/2010	08/06/2010	008835			2010	02.400.00	FP	S/ 3.800.00	S/ 0.00	S/ 3.800.00	
001	038	194	176	11/06/2010	06/07/2010	008835			2010	02.400.00	FP	S/ 3.800.00	S/ 0.00	S/ 3.800.00	
001	038	195	176	09/07/2010	09/07/2010	008835			2010	02.400.00	FP	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	
001	038	196	176	09/07/2010	09/07/2010	008835			2010	02.400.00	FP	S/ 4.850.00	S/ 0.00	S/ 4.850.00	
001	038	197	129	06/08/2010	06/08/2010	009207			2010	02.400.00	FE	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	
001	038	198	182	18/08/2010	18/08/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	199	182	18/08/2010	18/08/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	200	182	18/10/2010	27/10/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	201	182	05/11/2010	05/11/2010	009045			2010	02.400.00	FA	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	202	182	14/12/2010	17/12/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
001	038	203	182	14/12/2010	17/12/2010	009045			2010	02.400.00	FP	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	
001	038	204	182	16/12/2010	17/12/2010	009045			2010	02.400.00	FA	S/ 3.008.40	S/ 571.60	S/ 3.580.00	
002	036	1666	011	21/01/2010	22/01/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 111.00	S/ 0.00	S/ 111.00	
002	036	1667	011	29/01/2010	29/01/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 41.00	S/ 0.00	S/ 41.00	
002	036	1668	011	26/02/2010	26/02/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 65.00	S/ 0.00	S/ 65.00	
002	036	1669	011	23/03/2010	23/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FP	S/ 696.00	S/ 0.00	S/ 696.00	
002	036	1670	011	24/03/2010	24/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 888.00	S/ 0.00	S/ 888.00	
002	036	1671	011	25/03/2010	25/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FP	S/ 908.00	S/ 0.00	S/ 908.00	
002	036	1672	011	25/03/2010	25/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FP	S/ 72.00	S/ 0.00	S/ 72.00	
002	036	1673	011	26/03/2010	26/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 560.00	S/ 0.00	S/ 560.00	
002	036	1674	011	30/03/2010	30/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 436.00	S/ 0.00	S/ 436.00	
002	036	1675	011	31/03/2010	31/03/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 392.00	S/ 0.00	S/ 392.00	
002	036	1676	011	06/04/2010	06/04/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 480.00	S/ 0.00	S/ 480.00	
002	036	1677	011	07/04/2010	07/04/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 352.00	S/ 0.00	S/ 352.00	
002	036	1678	011	09/04/2010	09/04/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 440.00	S/ 0.00	S/ 440.00	
002	036	1679	011	13/04/2010	13/04/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 436.00	S/ 0.00	S/ 436.00	
002	036	1680	011	16/04/2010	16/04/2010	000000		VARIOS	2010	02.500.01	FE	S/ 624.00	S/ 0.00	S/ 624.00	

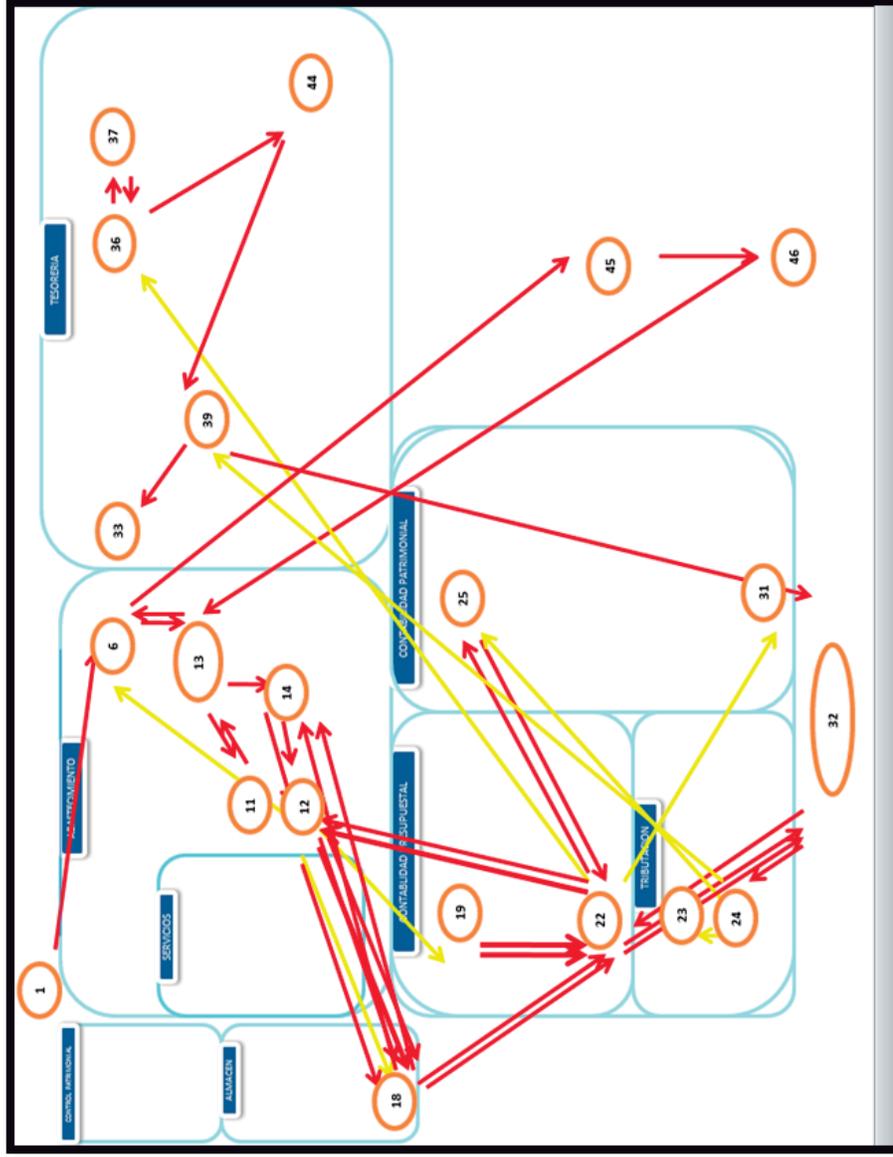
Fuente: Elaboración propia con datos de Tesorería y Contabilidad - UNALM (2010)

3.1.3 Resultados Detallados en Ejecución de Gastos

Se identifican que los puntos críticos en el proceso de ejecución presupuestal y al mismo tiempo son los requisitos exigidos por la norma son: planeamiento de la programación de compromiso anual, gestión del requerimiento de las unidades operativas, planeamiento en las cotizaciones de compras directas, ingreso de bienes en almacén, giro de cheque a proveedores y usuarios.

Dada la complejidad documentaria y de procedimientos encontrados solo se describirá a título demostrativo el proceso de órdenes de compra y se complementará con el proceso de stock de almacén por ser el más complejo y tener una gran cantidad de operaciones, y los demás procesos se presentarán como anexos de la investigación.

Figura N° 10: Flujo de Ejecución de la Orden de Compra



Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

La ejecución presupuestal de una orden de compra es señalada en la Figura N° 10 en donde intervienen 21 personas y 43 operaciones en los distintos escritorios, explicamos:

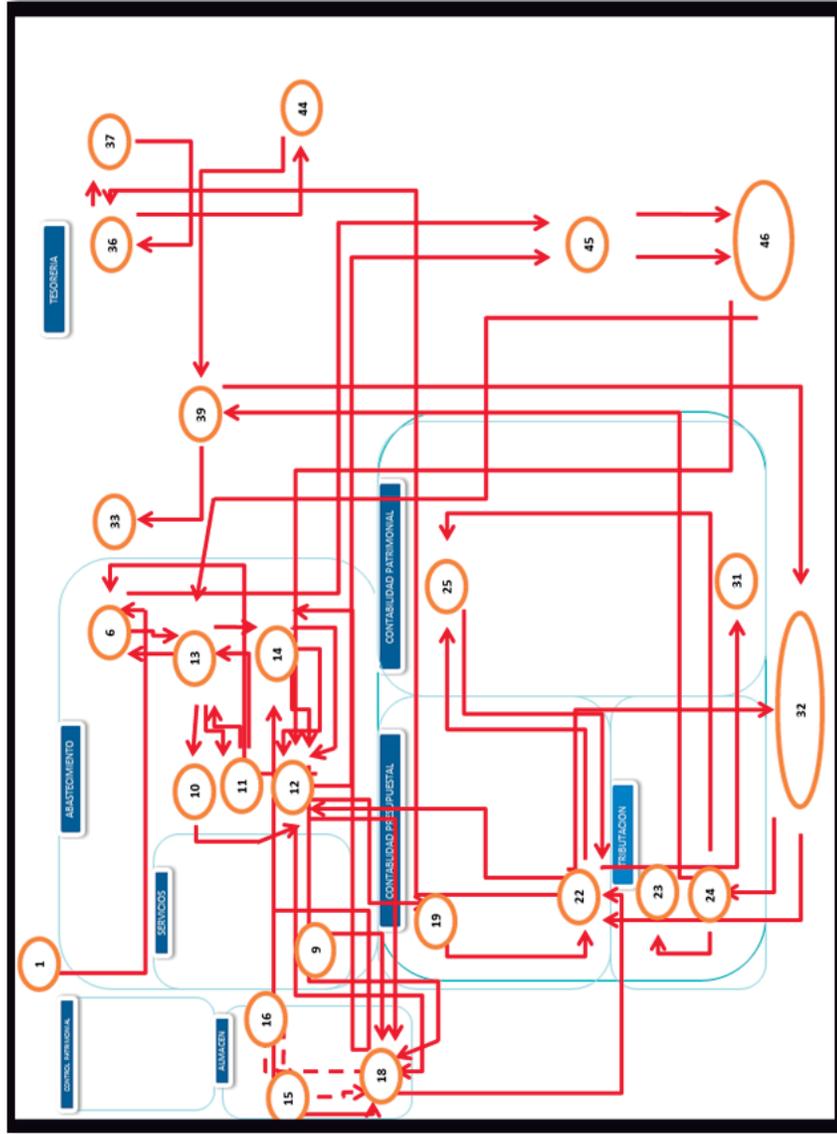
- **Recepción del requerimiento y cotización:** Comienza con la recepción del requerimiento que se realiza en Excel de parte del usuario con tres cotizaciones distintas, luego el responsable de compras realiza nuevamente las cotizaciones respectivas del bien, vía correo electrónico; después confirma mediante llamadas telefónicas al proveedor para solicitar una nueva cotización final, seguidamente se elaborará la solicitud de compra en el SINADMOL.

- **Generación de la orden de compra:** Se genera la orden de compra del proveedor elegido, este documento se imprime 5 veces para la firma en físico respectiva del jefe de compras y el de abastecimiento, para luego ser certificada y luego comprometida en el SIAF y en el SINADMOL. Después se solicita la factura del proveedor y la petición del bien para que sea ingresada y registrada en almacén y se genere una PECOSA (Pedido Compra de Salida), la cual tiene que ser registrada, firmada y consolidada con una conformidad del bien para la entrega del producto, para luego devolverla a Contabilidad para su Devengado en el SIAF Y SINADMOL. Mencionar que las 5 copias “inmediatas” generadas de la orden de compra, la copia se distribuye a almacén, abastecimiento, contabilidad presupuestal, contabilidad patrimonial y en tesorería. Adicional a ellos se obtendrá otro número adicional de copias que irán en los puntos intermedios.

- **Recepción de la orden de compra y generación del comprobante de pago en tesorería:** Se recibe la orden de compra para el giro del cheque en el SINADMOL y en el SIAF, es decir la generación del comprobante de pago, con las firmas respectivas se realiza el pago, cabe mencionar que también se saca copia del comprobante de pago en tres oportunidades, para contabilidad presupuestal, patrimonial y para el proveedor.

En el proceso de Orden de compra se tomará un tiempo aproximado en promedio de 71 días en promedio, solo en el proceso de compra directa (valor inferior a (<)3 UIT=10800).

Figura N° 11: Flujo de Ejecución De Stock de Almacén



Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Después de haber cumplido el proceso de compra de un producto, y el bien se encuentra en almacén, comienza el proceso de stock de almacén a solicitud de una unidad operativa que lo requiere.

En la Figura N° 11 se ilustra el flujo de ejecución del proceso conocido como “stock de almacén”, donde intervienen 24 personas y 44 operaciones o pasos. , pasos adicionales al de una orden de compra:

- **Recepción del requerimiento:** Una vez que el bien se encuentra en el área de almacén, y el usuario o unidad operativa tenga un requerimiento lo solicita a abastecimiento, para que se haga el tramite respectivo, con la generación del requerimiento y con la aprobación del área administrativa y la jefe de compras, pase a almacén para la aprobación de salida, con los documentos normales de una compra.

- **Generación de PECOSA:** En almacén se genera una nueva PECOSA para la UO, y esta es devuelta al área de abastecimiento para su aprobación dela jefa de abastecimiento, una vez aprobado, se procede a derivar 2 copias de la salida del producto a contabilidad presupuestal y contabilidad patrimonial.

- **Entrega del bien:** Se efectúa una conformidad del bien para su entrega respectiva ala UO.

Cabe señalar que este proceso es complementario al proceso de compra se adiciona 20 días más, que en total para el flujo de stock de almacén se demorarían aproximadamente 91 días. Cabe señalar que la PECOSA (Pedido de Comprobante de Salida de Almacén), es un documento físico, que viaja de Unidad Operativa a Almacén, de almacén a la Oficina de Abastecimiento, regreso a Almacén y de nuevo a la Unidad Operativa, y de nuevo a almacén. Para aclarar “Stock de almacén”, se denomina a la solicitud de atención de un bien, por parte de una Unidad Operativa, que tiene conocimiento que ya fue adquirido y se encuentra en el almacén central de la UNALM. En otras palabras, este bien, ya pasó por el flujo de la orden de compra, y esta solicitud pasa el flujo de Stock de Almacén.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Mejora en los Procesos de Ejecución Presupuestal de Ingresos.

En el presente trabajo se establece una propuesta en la Ejecución de Ingresos, que señalan diversos pasos que se describe a continuación:

1. Cambiar del software Fox Pro – SINADMOL al SIGA, cuya base de datos está integrada al SIAF y a las unidades de ejecución presupuestal (Abastecimiento, Contabilidad, Tesorería y Almacén). Esta alternativa es altamente viable pues el programa es gratuito y del estado. Requiere de un proceso de compatibilización y entrenamiento del personal.
2. Manejar una base de datos homogénea e integrada a todas Unidades Operativas de la UNALM, incluyendo a los centros de producción.
3. El SIAF y SIGA están interconectados, lo que hará tener una información virtual en todas las áreas aplicando la firma electrónica para cada responsable de la OAE.
4. No debe existir la emisión de cheques los pagos deben ser por depósito en cuenta , es decir transferencia interbancaria a través de una cuenta corriente interbancaria (CCI).
5. Tener un coach en cada área de la OAE, responsable de la capacitación constante en el SIAF Y SINADMOL.

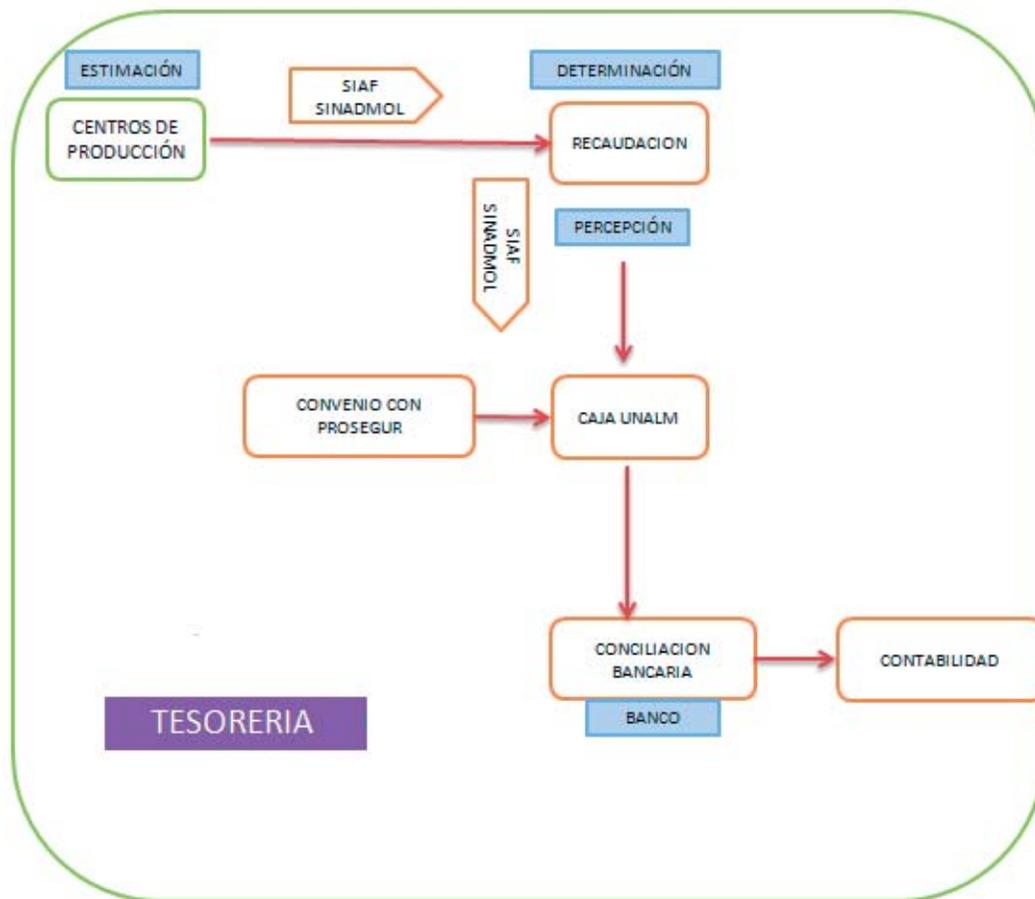
4.2 Modelo Optimizado de Ejecución Presupuestal de Ingreso

En el presente trabajo se verifica una falta de ejecución presupuestal en su RDR, y ello se debe a la falta de adecuar un sistema operativo integrado con los centros de producción y conocer de manera concreta los ingreso de cada centro de producción donde las conciliaciones bancarias son las que tienen el problema en el momento de bajar la información del banco y en Excel, por lo mismo con la Figura N° 12 se aplica la Teoría de Optimización que explica HAMDY, A, que señala; donde se encuentra el mejor resultado mediante un sistema integrado que se maneje de forma interactiva e informática los datos entre el centro de producción y la OAE que interviene en el proceso.

Cabe mencionar todo debe estar bajo Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Publico N°28112, es decir tener presente solo tres pasos de la ejecución de gasto Estimación, Determinación y Percepción.

Por último se puede contratar una agencia aseguradora confiable, para realizar los depósitos de manera directa y con menos riesgo, para el trámite de recaudación.

Figura 12: Modelo Optimizado de Ejecución Presupuestal de Ingreso



4.3 Mejora del Proceso de Ejecución Presupuestal de Gastos

En el presente trabajo se establece una propuesta de optimización, que señalan diversos pasos que se describe a continuación:

1º Paso.- Elaboración del Cuadro de Necesidades de las Unidades Operativas, para su adecuada formulación del PCA, según el catálogo de bienes actualizado, con los códigos del SINADMOL y que deberán pasar al SIGA o al programa que decida la UNALM, que estarán integrados con el OSCE, será dirigida por el área de abastecimiento con una capacitación a las unidades operativas en el mes de mayo del año anterior.

Se puede utilizar un catálogo de bienes virtual e integrarlas con las Unidades Operativas vía el Intranet de la OAE, para poder armar un PCA de acuerdo al cuadro de necesidades detallado para su ejecución presupuestal, y así lograr los objetivos y metas del POI (Plan Operativo institucional), como lo indica la Ley de Presupuesto N°28411, y también se aplica el modelo de efectividad integrado, ya que se equilibran diferentes partes para su Ejecución Presupuestal.

2º Paso.- Una vez aprobado el PCA, se comenzará a solicitar el requerimiento de manera virtual de parte de las unidades operativas, en la página de la OAE, estableciendo como principal requerimiento sus especificaciones técnicas del producto. En el Figura 08 se plantea el pantallazo de la página de la OAE, para integrar el requerimiento de Compra/Servicio, el cual procederá a tener los datos integrados y de especificaciones técnicas integrados como se mostrará en la Figura N° 13.

Figura N° 13: Modelo propuesto para solicitar el requerimiento



Partiendo de la elaboración del cuadro de necesidades de parte de las unidades operativas, y con la elaboración del PCA, y aprobación del PIA-PIM, se comenzará con la ejecución a través de este sistema integrado que partirá desde un requerimiento integrado y con especificaciones técnicas articuladas como se muestran en la Figura N° 14 y 15.

Figura N° 14: Modelo Propuesto para el ingreso del requerimiento

The diagram illustrates the process of entering a purchase requirement. It shows two main forms: 'SOLICITUD DE COMPRA' (Purchase Request) on the left and 'REQUERIMIENTO DE COMPRA' (Purchase Requirement) on the right. An arrow points from the first form to the second, indicating a transition or data transfer. To the left of the forms, there are two vertical labels: 'CUADRO DE NECESIDADES' (Needs Table) and 'CERTIFICACION Y COMPROMISO ANUAL' (Annual Certification and Commitment). Both forms contain fields for 'Registro N°', 'S.C.N°', 'Codigo y Asignacion', 'Unidad de Operaciones', 'Sub - Unidad de Operaciones', 'F. DE FINANCIAMIENTO', 'MES', and a table with columns 'Cantidad', 'DETALLE', 'Codigo', 'Unid. Med.', 'Valor Unit.', and 'Valor'. An 'OBS:' field is located at the bottom of each form.

Figura N° 15: Ejemplo para el llenado de un requerimiento

The figure shows two screenshots of a system interface. The left screenshot, titled 'Requerimientos de Compra / Servicio', displays a table with columns for 'Codigo', 'Descripcion', 'UO', and 'Mes'. It lists various items like 'Disco Duro de 250 GB', 'Caja Cubre Objeto', and 'Servicio de Mantenimiento de Ascensor de Pasajeros'. The right screenshot, titled 'Requerimiento de Compra', shows a table with columns for 'Cantidad', 'DETALLE', 'Codigo', and 'Unid. Med.'. It lists two items: 'Disco Duro de 250 GB 7200 RPM SATA, MARCA SEAGATE' and 'Disco Duro de 160 GB 7200RPM IDE, MARCA SEAGATE'. Below the table, there is a checkbox labeled 'Acepto haber leído las condiciones para cotizar' and a red button labeled 'COTIZAR'.

Toda UO, tendrá acceso a este sistema por lo cual se crearía una clave y un usuario para este sistema integrado, donde se cumpla las especificaciones técnicas del requerimiento.

3ºPaso.- Se utilizará un sistema integrado para clasificar al proveedor, que contará una evaluación permanente de parte de la OAE, y actualización constante de los proveedores.

Figura N° 16: Modelo propuesto para evaluación de los proveedores

**COTIZACION DE LA SOLICITUD
DE REQUERIMIENTO**

**FICHA DE LA SOLICITUD DE
PROVEEDORES**

COTIZACION DE LA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO N° 5467						
ITEM	CANTIDA	UM	DESCRIPCION	SUBTOTAL	IGV SZ.	PRECIO TOTAL SZ.
				SUBTOTAL	IGV SZ.	PRECIO TOTAL SZ.
<i>Condiciones Generales</i>						
* Tiempo de entrega <input type="text"/>						
* Lugar de entrega <input type="text"/>						
* Tiempo de garantía <input type="text"/>						
* Condiciones de garat <input type="text"/>						
* Servicio tecnico <input type="text"/>						
* Ademas incluye <input type="text"/>						
* Condiciones de pago <input type="text"/>						
* Validez de Oferta <input type="text"/>						
<input type="button" value="Enviar"/>						

FICHA DE EVALUACION DE PROVEEDORES					
REQUERIMIENTO DE COMPRA N°					
Criterios de Evaluacion	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5
Antigüedad del proveedor (meses)	<input type="text"/>				
Registro Completo	<input type="text"/>				
Precio del Bien/ Servicio	<input type="text"/>				
Tiempo de entrega del Bien/ Servicio (dias)	<input type="text"/>				
Lugar de Entrega	<input type="text"/>				
Tiempo de garantía (meses)	<input type="text"/>				
Condiciones de garantía	<input type="text"/>				
Servicio Tecnico	<input type="text"/>				
Condiciones de pago Efectivo - Credito (dias)	<input type="text"/>				
Validez de la oferta (dias)	<input type="text"/>				

El acceso al trámite de cotización será libre en la página OAE, donde se especifique dentro de las oportunidades de la cotización que se señalan en Figura N° 16, y se tiene que tener en cuenta según los Topes para cada Proceso de Selección para Contrataciones de Bienes, Servicios y Obras de cada año fiscal, publicados en el OSCE cada año.

Es decir cualquier proveedor debidamente inscrito en el registro de proveedores, podrá cotizar y una ponderación previamente aprobada por el usuario dará el ganador. El proveedor no conocerá los criterios de evaluación y la unidad operativa no conocerá el proveedor solo las características de la cotización, en base a ellas se elegirá.

Podemos mencionar que se evaluará de acuerdo a cuatro aspectos importantes: especificación técnica, calidad, precio y garantía; por lo cual cumple con utilizar la cadena de valor de Porter, M. y crear más valor a una organización.

4° Paso.- El proveedor nuevo contará con la opción de ingresar sus datos como señala el Figura N°17 cumpliendo con estándares o requisitos legales e internos. Estarán impedidos aquellos que hayan tenido quejas o los impedidos en contratar con el estado que se interconectará a la base de datos continuamente actualizada.

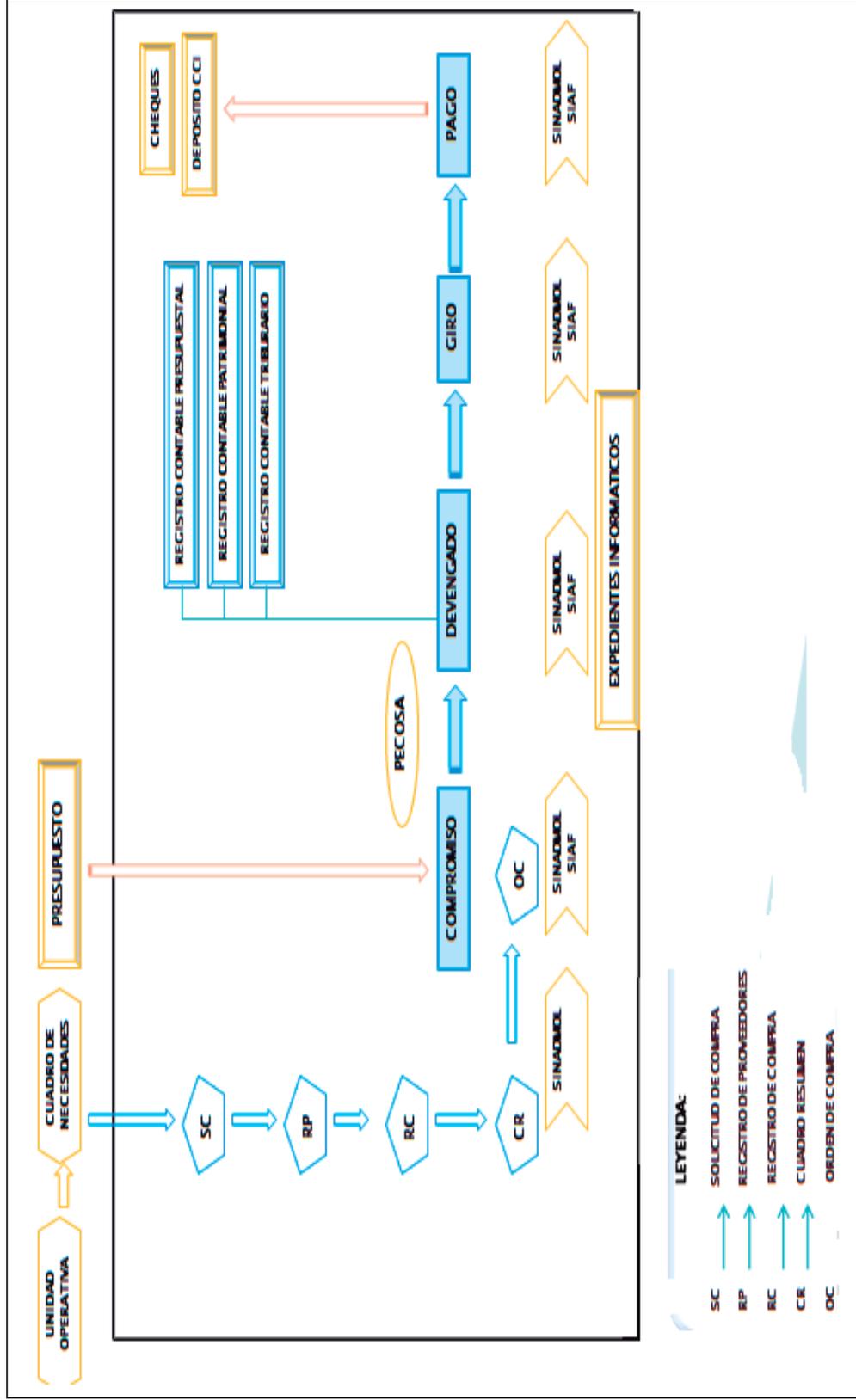
Figura N° 17: Modelo para registro de proveedor a la OAE

Registro de proveedor UNALM	Requisitos para ser proveedor UNALM
<p style="text-align: center;">REGISTRO DE PROVEEDOR UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA</p> <p style="text-align: center;">FICHA N°</p> <p>* Razon Social <input type="text"/> * RUC <input type="text"/></p> <p>* Domicilio Fiscal <input type="text"/> * Departamento <input type="text"/> * Provincia <input type="text"/> * Distrito <input type="text"/></p> <p>* Telefonos <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Fax <input type="text"/> * Contacto <input type="text"/></p> <p>* Correo electronico <input type="text"/></p> <p>* Cuentas Bancarias * Banco <input type="text"/> * N° <input type="text"/> *Codigo de Cuenta Interbancaria (CCI) <input type="text"/></p> <p>* ¿Tiene Usted problemas tributarios con la SUNAT? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>* ¿Ha sido proveedor de alguna Entidad del Estado Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Tiempo en meses: _____ (meses)</p> <p>* Antigüedad en meses que es proveedor de la UNALM: _____ (meses)</p> <p style="color: red;"><i>Solo para el caso de Procesos de Selección</i></p> <p>* RNP (Registro nacional de proveedores) Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="radio"/> * Acepto haber leído las condiciones para ser proveedor de la UNALM</p>	<p style="text-align: center;">REQUISITOS PARA SER PROVEEDOR DE LA UNALM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No tener problemas tributarios con la SUNAT 2. Tener Codigo de Cuenta Interbancario (CCI) 3. Personeria Juridica o Persona natural con RUC 4. Para el caso de Procesos de Selección <ul style="list-style-type: none"> * RNP (Registro nacional de proveedores) * Garantia de seriedad de oferta (Costo del 1% del valor referencial - 2 meses minimo) * Garantia fiel de cumplimiento (Costo del 10% del valor referencial) * Garantia general (2 años)

5° Paso.- En Abastecimiento una vez escogido al proveedor se procederá a la elaboración de la Orden de Compra y/o la Orden de Servicio Electrónico (que prácticamente ya estará completa gracias a los datos de los documentos precedentes), de acuerdo al requerimiento solicitado por la unidad operativa. Según lo descrito anteriormente en el Paso 1° y Paso 2°, y lo comprometerá en un sistema integrado y también en el SIAF.

En el área de contabilidad se recibirá electrónicamente la orden de compra y/o servicio para su Devengado en el sistema integrado y en el SIAF, hasta la generación del Comprobante de Pago y su Pago por Cuenta Corriente Interbancaria (CCI). Todos los pasos en cada área estarán visados y utilizando la firma electrónica del responsable de cada área.

Figura 18: Propuesta Óptima para la Ejecución Presupuestal de Gasto



En la Figura N°18 se verifica un proceso integrado que se detalla a continuación: La Unidad Operativa tendrá que elaborar su cuadro de necesidades según sus especificaciones técnicas, y tener un PCA óptimo para el siguiente año fiscal, y así en el Área de Presupuesto cuando se tenga el PIM, se pueda Certificar por el Total de la Meta y/o Correlativa y también por Especifica de Gasto, para que en el SIAF y el sistema integrado propuesto; utilicen el Compromiso, Devengado y Giro, que menciona la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411; y se aplique de manera informática, es decir que se evite trabajar con documentación física, utilizando la firma digital en cada área.

El poder usar la firma electrónica, , fue aprobada el Poder Ejecutivo y se basa en técnicas de criptografía asimétrica, mediante el uso de claves y fue aprobada mediante Decreto Supremo N° 105-2012-PCM, publicado en el diario oficial El Peruano.

Adicional, se culmina con la elaboración del comprobante de pago, en la etapa de Giro y Pago a través del CCI que se verifica en la el Artículo 17.1° Directiva de Tesorería, es decir tramite directo de pago a los proveedores, contando con un requerimiento establecido e identificado electrónicamente con la PECOSA, que se elabora en Almacén y que debe contar con código único de ingreso y salida igual, es decir unificar todos los códigos de almacén, para el mejor control de inventario.

Finalmente, cabe mencionar para fines de auditoría interna, se puede imprimir un juego de la documentación al fin del proceso, solo si es necesario, con lo que se tendría un solo archivo final.

4.3.1 Diseño de Directivas para la Ejecución Presupuestal de Ingresos y Gastos.

Cada proceso y área que conforma la OAE, contará con directivas dirigidas principalmente a la mejora continua de los procesos administrativos, las cuales se aplicarán en base a las leyes y normas que se rige en una entidad pública; resumir en un solo documento en forma precisa y detallada lo que se debe realizar en cada Área de la OAE; el contenido de las directivas en cada área debería de tener lo siguiente:

- Objeto de la directiva para que el personal conozca sus funciones.
- La finalidad que se persigue

- El alcance para determinar quiénes están obligados a cumplirla
- La base legal en que se sustenta.
- La situación del departamento
- El flujo total del proceso.
- Disposiciones generales, en la que se dicten normas comunes a todos los órganos.
- Disposiciones complementarias en caso de ser necesarias.

CONCLUSIONES

- La Ejecución Presupuestal de ingreso y gastos en la OAE no es efectiva, es decir ni eficaz ni eficiente, ya que no intenta equilibrar e integrar el interés de las UO en sus diferentes procesos administrativos, para lograrlo requiere una simplificación de sus procesos de acuerdo a ley y que estén totalmente informatizados.
- El cuadro de necesidades es la parte primordial de una ejecución presupuestal, la concientización de las unidades operativas en concordancia con la OAE, sería el mecanismo base de cualquier proyecto de mejora.
- La mejora en la ejecución presupuestal evitaría la devolución de fondos al estado y a consiguiente mayor disminución del presupuesto asignado.
- El rediseño de los procesos administrativos en la ejecución presupuestal acortaría los tiempos, integraría la información y aumentaría su confiabilidad.
- SINADMOL debe ser sustituido por obsoleto e ineficiente, por el SIGA u otro programa (comercial o a la medida que se integre, al SIAF, lo que reduciría el número de registros y el tiempo de ejecución de los a menos de la mitad.
- La integración de los sistemas de captación de ingresos, costeo es uno los puntos críticos que requiere especial atención y gran parte pasa una optimización de procesos informáticos y logísticos.
- Las quejas de los usuarios en cuanto a calidad y retrasos se verán disminuidas con una colaboración mayor entre las UO y la OAE, gracias a las capacitaciones y la mejora de los procesos.

RECOMENDACIONES

- La implementación de un sistema integrado informático que se puedan establecer en todas las UO y Centros de Producción, dentro de las leyes del sector público.
- En el proceso de ejecución presupuestal, dicho sistema debe organizarse y llevarse a cabo en sinergia con todas las áreas que intervienen en dichos procesos, y una buena alternativa es tener el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), que se utilizan en diversas entidades públicas, que según la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informático (ONGEI) tiene un costo promedio de S/. 292 340.00 nuevos soles.
- Formar un comité que se encargue de implementar la optimización de la ejecución presupuestal.
- Establecer directivas simplificadas en cada proceso y cada área administrativa en la OAE, bajo resolución directoral, que sirvan para implementar e integrar los procesos administrativos.
- Capacitaciones y convenios con otros países que sirvan de modelo para continuar con la mejora del proceso de ejecución presupuestal.
- Reuniones con los responsables de las unidades operativas, donde se reciba las sugerencias correspondientes para ayudar a mejorar el servicio en la OAE.
- El encargar las construcciones a terceros bajo la modalidad de llave en mano permitiría ahorrar más del 30% de los procesos y operaciones logísticas hoy totalmente ineficientes.

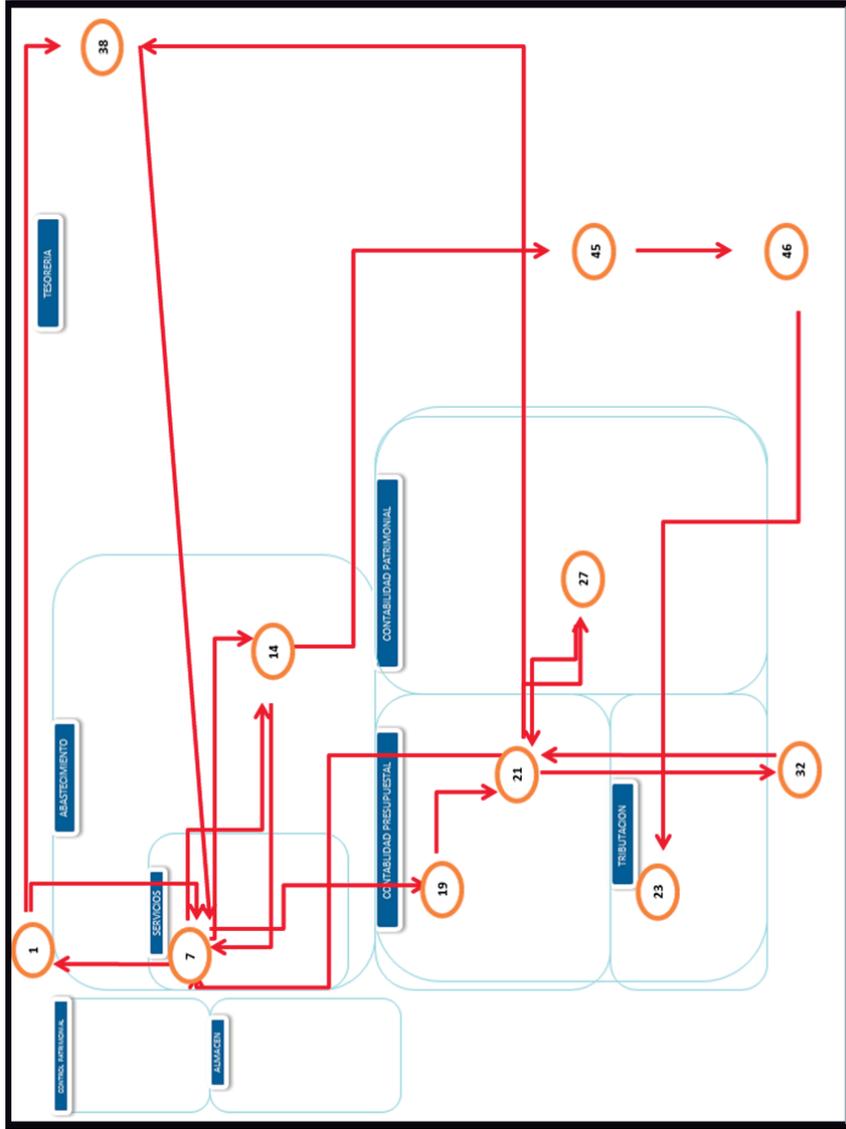
CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO M., José “Gestión Presupuestaria del Estado 1998”. Centro Interamericano de Asesoría Técnica S.R.L. Lima-Perú 1998 Cap. I Pag. 31
2. ANDIA VALENCIA, Walter. 2005. Gestión Pública: Pautas para la Aplicación de los Sistemas Administrativos, Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Lima, Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Págs. 35-57
3. Concepto de Efectividad (en línea) <<http://es.wikipedia.org/wiki/efectividad>> (Consulta: 20 de Octubre del 2013)
4. Conceptos de Ejecución Presupuestaria (en línea) <www.minjus.gob.pe/EFAP_/ExposicionSistemaDePresupuesto.pdf> (Consulta: 7 de Enero del 2013)
5. Concepto SIAF (en línea) <<http://www.mef.gob.pe/siaf/conceptos/siaf/siaf.htm>> (Consulta: 3 de Enero del 2011)
6. CÓRDOVA, D Reingeniería de Procesos y Cambio Organizacional: Programa de especialización en gestión pública. (en línea) <http://www.prosaamer.gob.pe/prosaamer/images/stories/pegp_1/pegp_3/slabo.pdf> (Consulta: Abril 2013)
7. DAFT, R. 2007. Teoría y Diseño Organizacional. Abril Vega Orozco. Novena Edición.
8. HAMDY A. Taha (1998). Investigación de Operaciones 6ta. Edición Pág. 11-12 ; 916 PP

9. HERNÁNDEZ R. (2006), Metodología de la Investigación. cuarta edición, Editorial Mc Graw-Hill. México
10. KRAJEWSKI Lee J. – RITZMAN Larry P. (2000). ADMINISTRACION DE OPERACIONES 5ta. Edición Pag.87-90; 327-330
11. M. SC. PISÚA GONZALES, Luz A. (2006) – Informe de Auditoría – UNALM
12. PEREZ LILIANA 2003 “Reingeniería de procesos en la administración pública San Marcos”
13. PORTER, M.(1997). “Estrategia Competitiva”. Edit. Continental S.A. Décimo Quinta reimpresión – México. 550 p.
14. RICHARD L. Daft, en su libro “Teoría y Diseño Organizacional” (9ª edición-2007)
15. SCHERMERHORN. John R. ADMINISTRACION (2003) Pág. 230-231; 523 PP
16. STONER James A. F., FREEMAN R. Edward, y GILBERT, JR Daniel R. (2003) ADMINISTRACION SEXTA EDICION Pág. 9-10-11 ; 687 PP

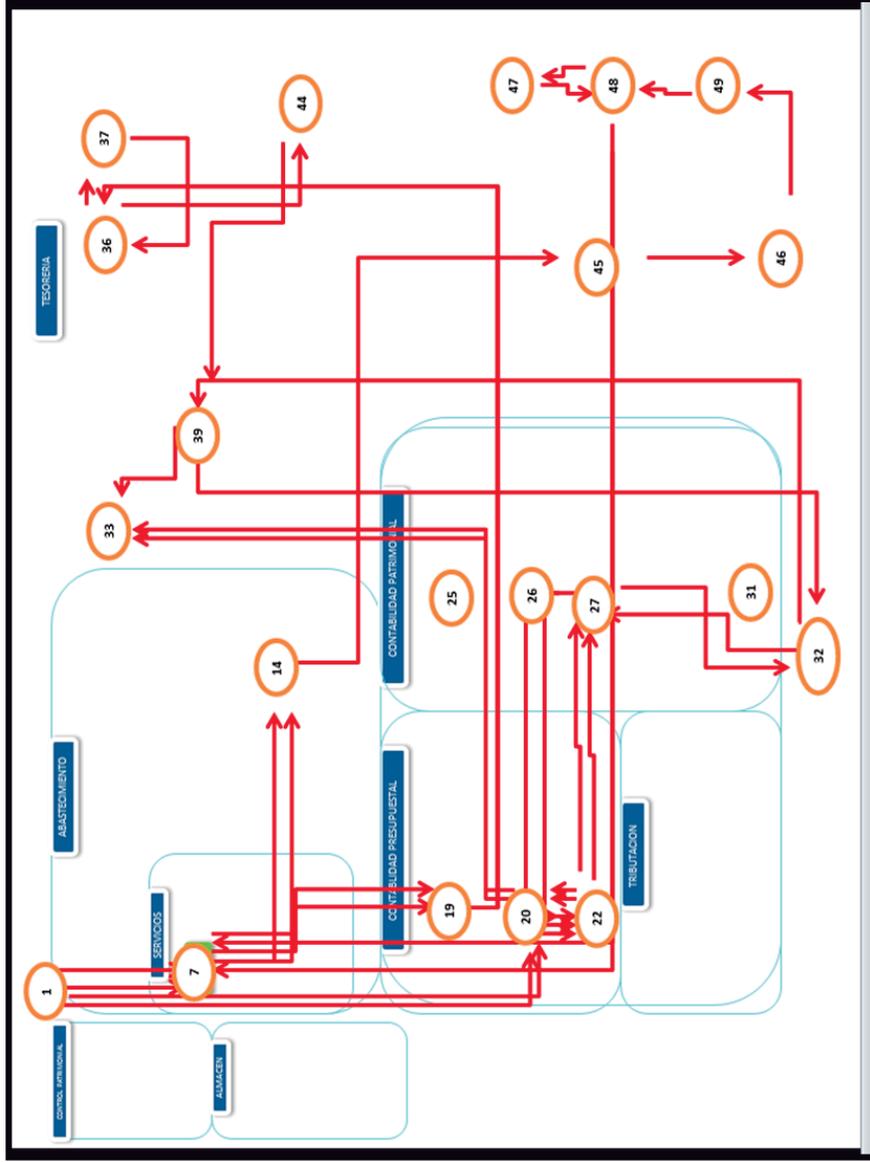
ANEXOS

Figura N° 19: Esquema Logístico del Vale Rosado



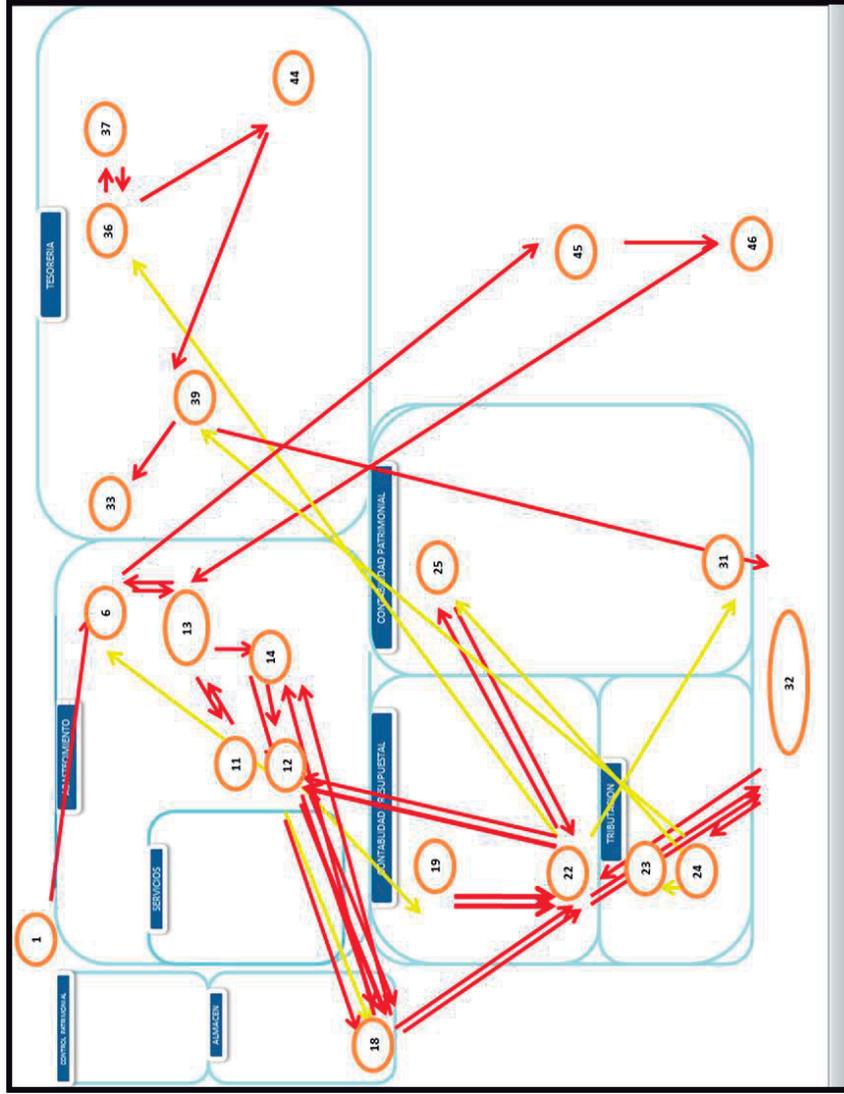
Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 20: Esquema Logístico De Encargo Interno



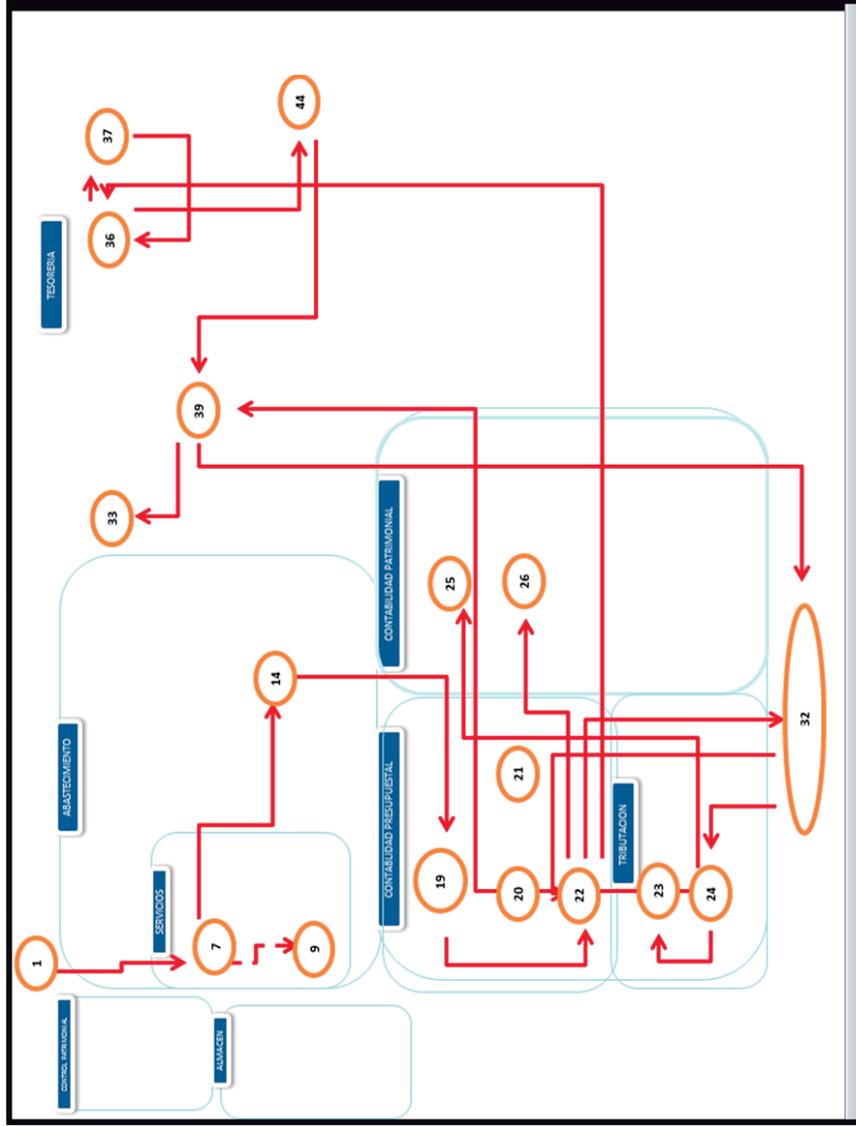
Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 21: Esquema Logístico De Orden de Compra



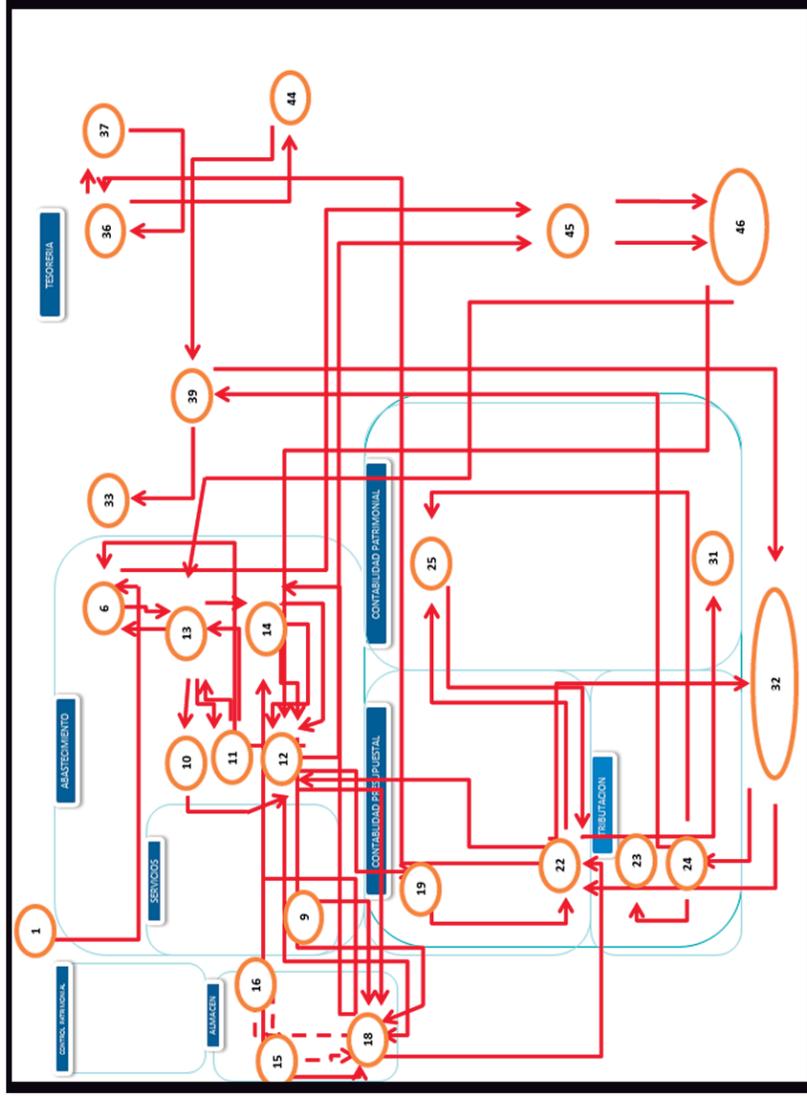
Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 22: Esquema Logístico De Orden de Servicio



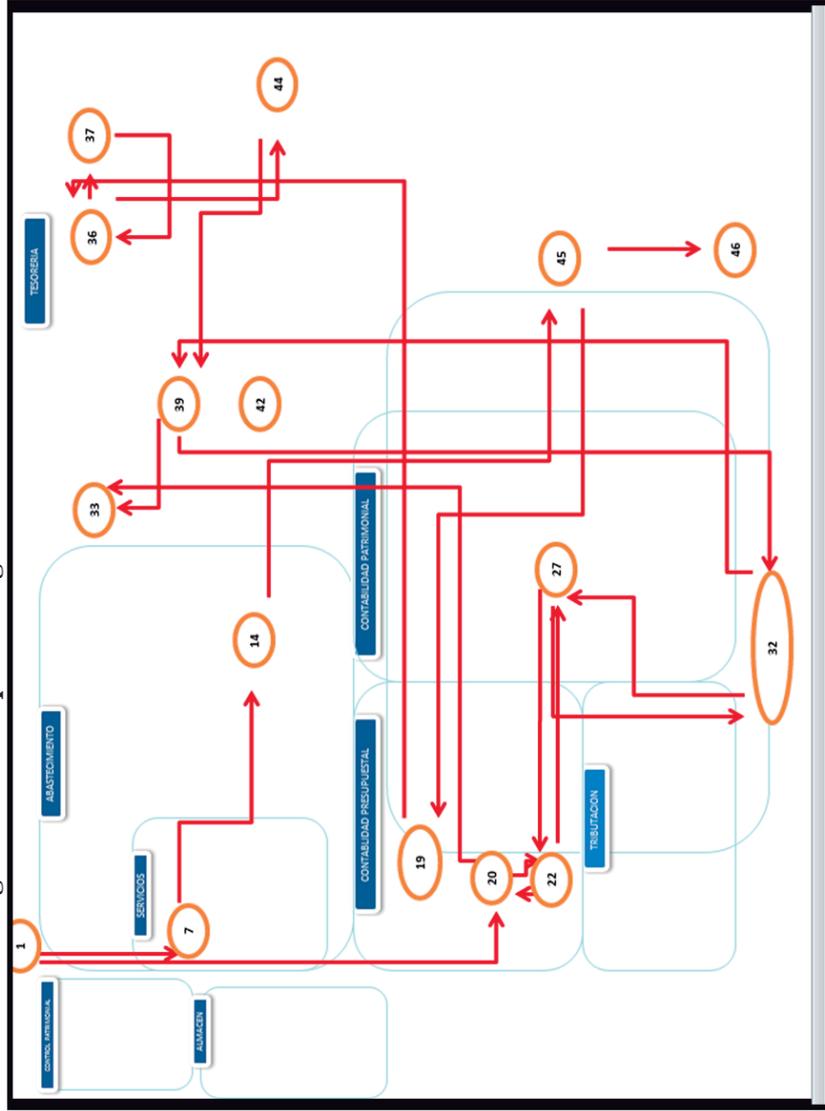
Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 23: Esquema Logístico Stock de Almacén



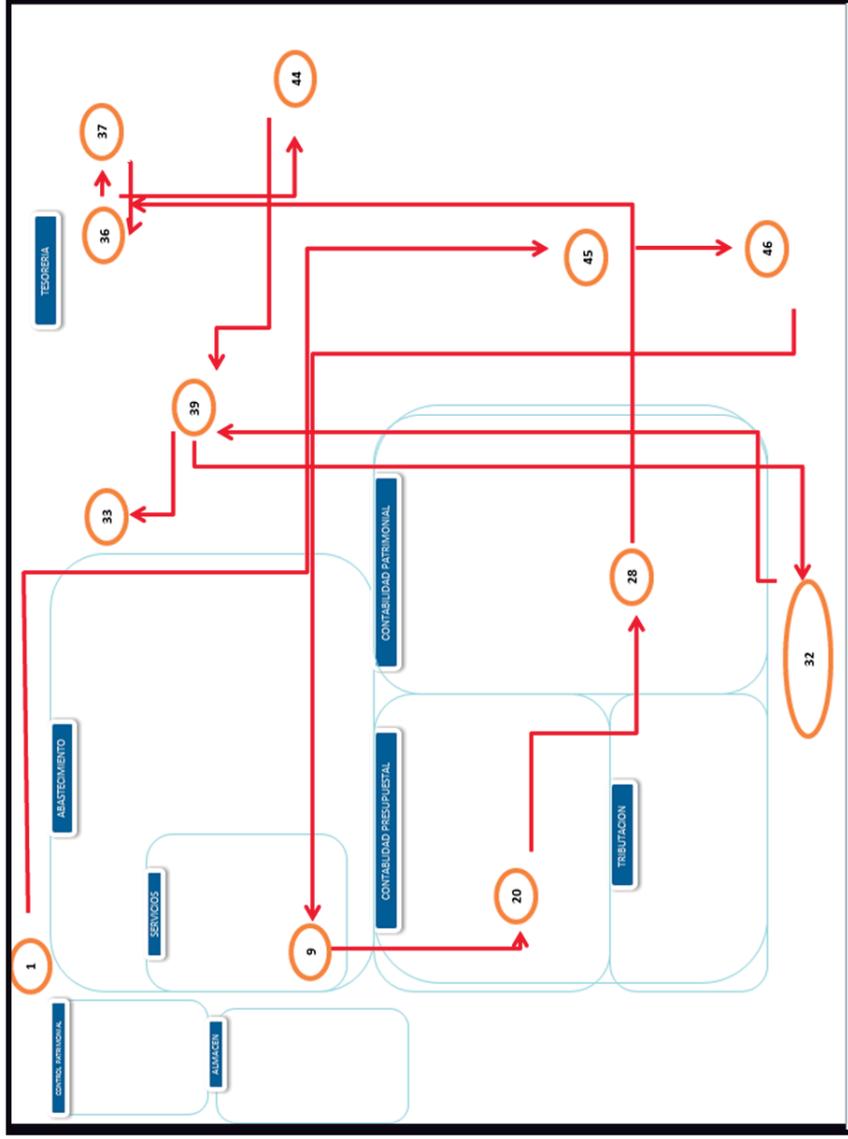
Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 24: Esquema Logístico De Planilla de Viáticos



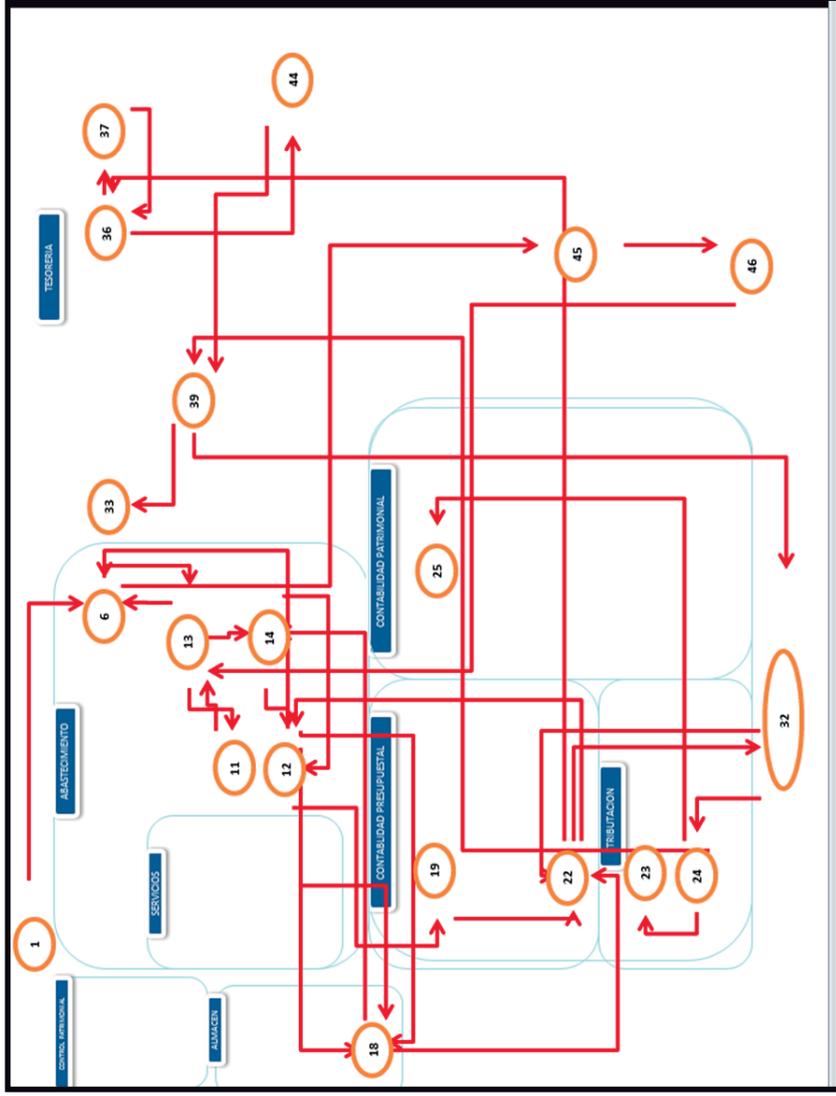
Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 25: Esquema Logístico De Proyectos



Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 28: Esquema Logístico De Proceso de Adjudicación Directa



Fuente: Elaboración propia con datos de la OAE – UNALM (2010-2011)

Figura N° 29: Esquema de Encuesta para la UO y /o usuarios directos

UNIDAD OPERATIVA:					
Encuestado					
Cargo					
1 ¿Hace cuánto tiempo mantiene Ud. relación con la OAE? _____					
2 En la escala del 1 al 5 ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la OAE?					
5= Muy importante			1= Nada importante		
5	4	3	2	1	
3 ¿Cree Ud. que la OAE contribuye a cumplir con los fines de investigación y enseñanza de la universidad?					
Sí			No		
4 ¿Qué funciones cree Ud. que realiza la OAE?					
a) Elaborar el presupuesto anual de ingresos y gastos					
b) Ejecutar el presupuesto anual de ingresos y gastos					
c) Consolidar los cuadros de necesidades de las Unidades Operativas					
d) Elaborar el plan anual					
5 ¿Qué secuencia cree Ud. que se sigue para la formulación del presupuesto?					
a) Plan anual - Cuadro de necesidades - Presupuesto - Ejecución del presupuesto					
b) Plan anual - Presupuesto - Ejecución de presupuesto					
c) Cuadro de necesidades - Plan anual - Presupuesto - Ejecución de presupuesto					
d) Presupuesto - Cuadro de necesidades - Plan Anual - Ejecución del presupuesto					
6 ¿De qué División de la OAE ha recibido Ud. un servicio?					
Califique la calidad del servicio en la escala del 1 al 5 (5 = Excelente, 1 = Pésimo)					
Tesorería	5	4	3	2	1
Contabilidad	5	4	3	2	1
Compras (Abastecimiento)	5	4	3	2	1
Control Patrimonial (Patrimonio)	5	4	3	2	1
7 ¿Qué tipo de deficiencias percibe Ud. en las Divisiones seleccionadas en la pregunta anterior?					
		Tesorería	Contabilidad	Compras	Control Patrimonial
Tecnología inadecuada					
Normas complicadas					
Incapacidad personal					
Mala atención del personal					
Procesos lentos y engorrosos					
Inconformidad con el pedido					
Otras	_____				
8 ¿Tiene Ud. quejas con respecto a la OAE?					
Sí			No		
9 ¿Con qué frecuencia? _____					
10 Cuando Ud. realiza una queja, ¿La OAE lo soluciona?					
Siempre		Casi siempre	A veces	Nunca	
11 En el tiempo que conoce la OAE, ¿Ud. cree que la situación actual está? :					
Mejor		Igual	Peor		
12 ¿Considera Ud. que la OAE es eficiente con el servicio brindado a su Unidad Operativa?					
Sí		No	¿Por qué? _____		

13	¿Recibe Ud. la información que necesita de manera oportuna y adecuada?									
	Sí	No								
	¿Qué tipo de información?									
14	Cuando realiza un pedido, ¿Recibe exactamente lo solicitado?									
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca						
15	¿El pedido requerido llega en la cantidad solicitada?									
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca						
16	¿El pedido llega en el tiempo requerido?									
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca						
17	La calidad de los productos que recibe es:									
	Excelente	Buena	Regular	Mala						
18	¿Al realizar sus solicitudes, cumple Ud. con los plazos establecidos por la OAE?									
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca						
19	¿Conoce Ud. el sistema SINADMOL?									
	Sí	No								
20	¿Lo utiliza?									
	Sí	No	¿Con qué frecuencia?							
21	¿Cuándo Ud. asumió su cargo actual, recibió algún tipo de capacitación en el uso del SINADMOL?									
	Sí	No	Duración	Responsable						
22	¿Qué módulos de este sistema utiliza?									
	Presupuesto	Plan anual	Facturación	Pedidos	Semovientes					
23	Al elaborar su cuadro de necesidades, Ud. lo detalla:									
	a) Mucho									
	b) Poco									
	c) Nada									
24	El SINADMOL, para las actividades que Ud. realiza es:									
	Excelente	Buena	Regular	Mala						
	¿Porqué?									
25	¿Qué mejoras propondría al programa SINADMOL?									
26	¿Qué recomendaciones propondría Ud. a la OAE para mejorar su servicio?									

Figura 30: Página Web UNALM – Manual de Procedimientos – Oficina Administrativa de economía



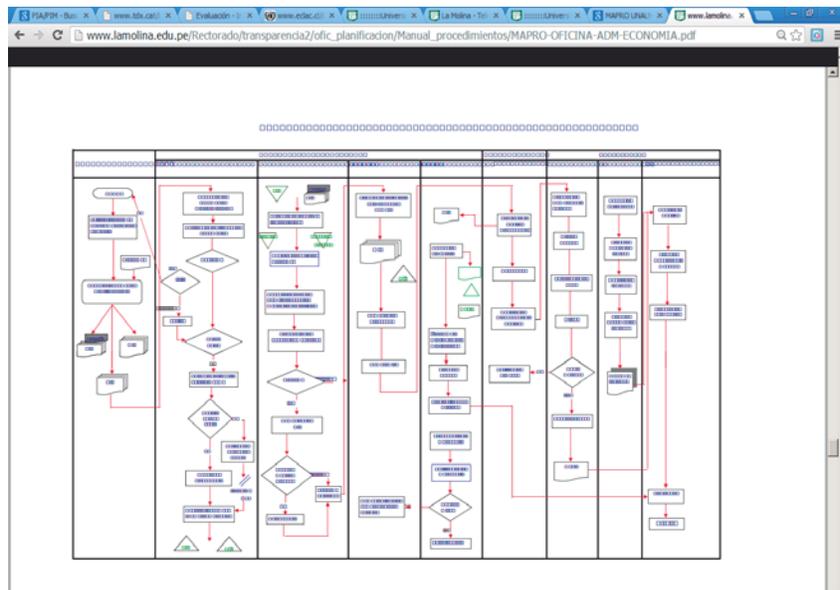
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- [Biblioteca Agrícola Nacional](#)
- [Escuela de Post Grado](#)
- [Oficina Acad. de Estudios](#)
- [Oficina Adm. de Planificación](#)
- [Oficina Adm. de Economía](#)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA DE ECONOMIA

INDICE

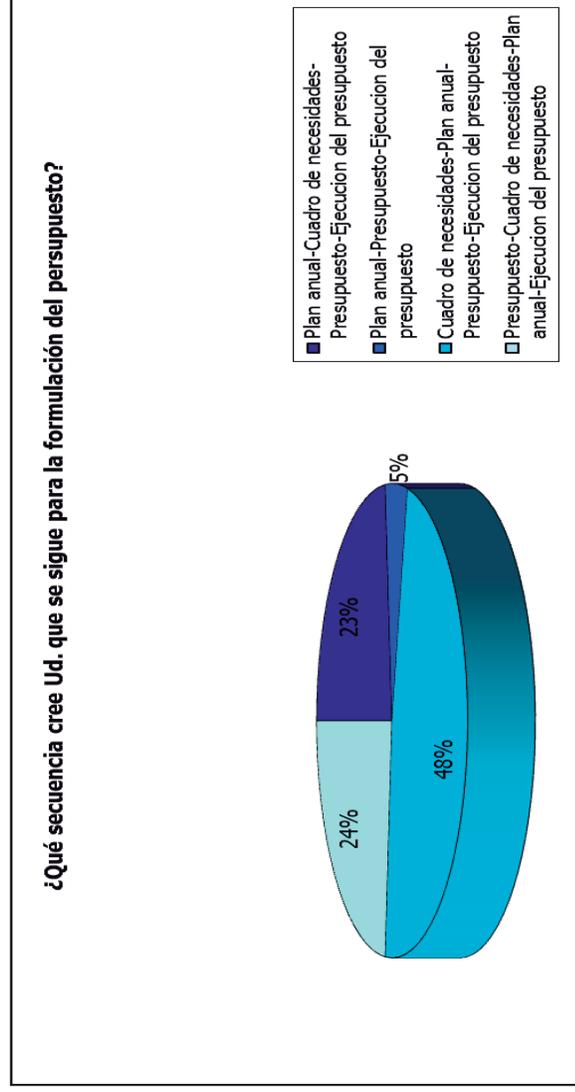
	PAG.
I. Introducción	01
II. Objetivo	02
III. Alcance	02
IV. Aprobación y Actualización	02
V. Sistema Integrado de Administración Económica SINADMOL-SIAF	03
5.1. Finalidad	03
5.2. Base Legal	04
5.3. Requisitos	04
5.4. Etapas del Procedimiento	04
5.4.1. Unidades Operativas	04
5.5. Sistema de Abastecimiento	05
5.5.1. Recepción	05
5.5.2. Cotización	05
5.5.3. Elaboración de Órdenes de Compra	05
5.5.3.1. Datos que debe contener la S/C.	06
5.5.3.2. Datos que debe contener la OS.	06
5.5.3.3. Procedimientos	06
5.5.3.4. Datos que debe contener la Factura	06
5.5.3.5. Datos que debe contener la Boleta	06
5.5.3.6. Presentación de los Recibos	06
5.5.4. Almacén	07
5.5.4.1. Bienes en Tránsito	07
5.5.4.2. Procedimientos	07
5.6. Sistema de Contabilidad	08
5.6.1. Módulo Ejecución Presupuestal y el Registro en el SIAF	08
5.6.2. Módulo de Control Presupuestal	09
5.7. Sistema de Tesorería	10
5.7.1. Módulo de Tesorería	10
5.7.2. Fondos para Pagos en Efectivo	10
5.7.2.1. Usuarios	10
5.7.2.2. Administración	10
5.7.2.3. Atención de gastos con el F.P.E.	10
5.7.3. Procedimiento para uso del F.P.E.	11
5.7.3.1. Autorización	11
5.7.4. Procedimientos para la Rendición de Cuenta	11



Fuente: [http:// www.lamolina.edu.pe](http://www.lamolina.edu.pe)

Figura N° 31: Porcentaje de Unidades Operativas que conocen la formulación del presupuesto en la OAE.

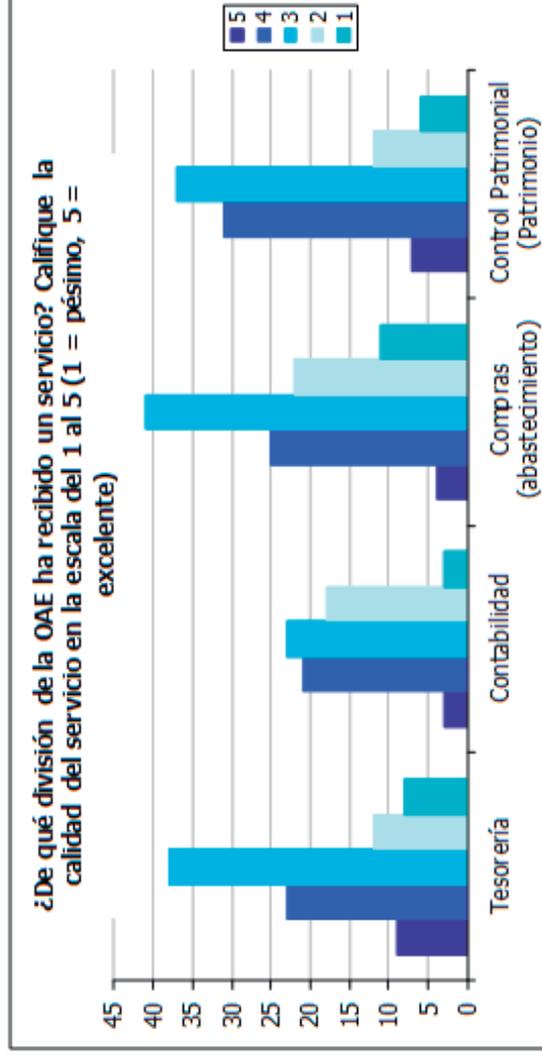
La ejecución presupuestal parte del cuadro de necesidades que inicia todo el proceso, mencionado lo anterior se puede identificar que un 52% de usuarios y/o unidades operativas de la OAE, no conoce la secuencia de desarrollo de la ejecución presupuestal.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

Figura N° 32: Calidad de Servicio que brinda la OAE

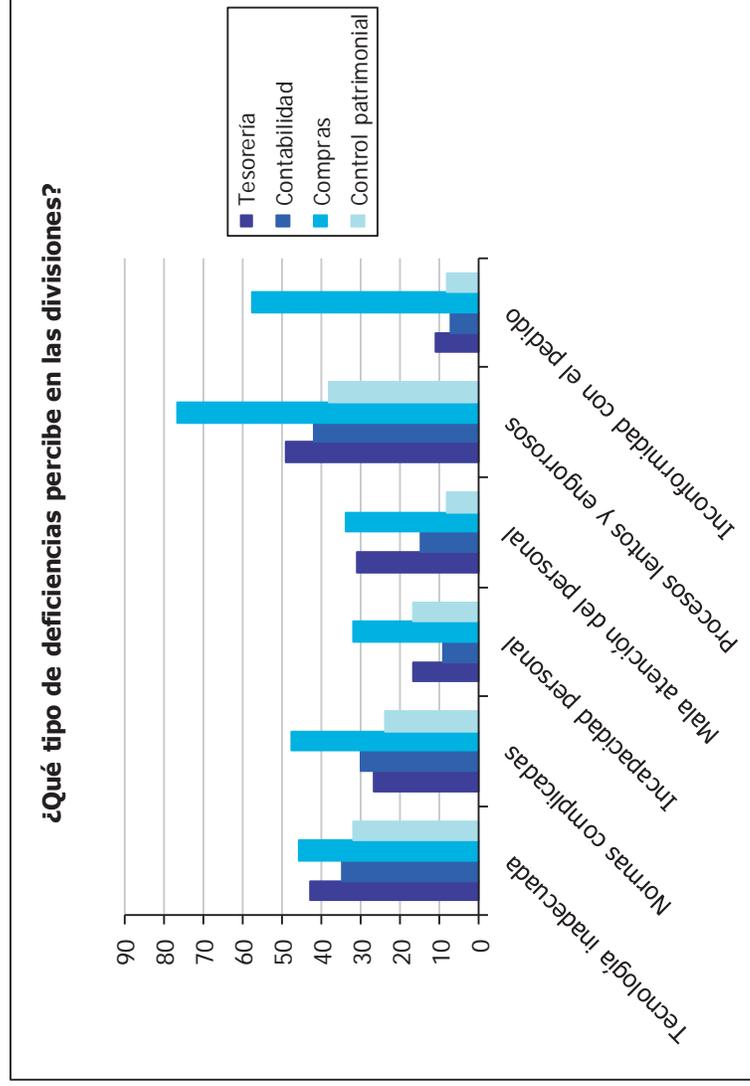
El área de abastecimiento recibe un 40 % en el nivel de quejas con respecto a la calidad del servicio y también se dan en todas las áreas que conforma la OAE. La calidad de servicio que se brinda, es parte de las especificaciones técnicas que tienen un bien y/o servicio, por lo mismo si se parte de una adecuada formulación y planificación del PCA, se mejorara el servicio.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

Figura N° 33: Unidades Operativas que opinan del tipo de deficiencias que percibe la OAE

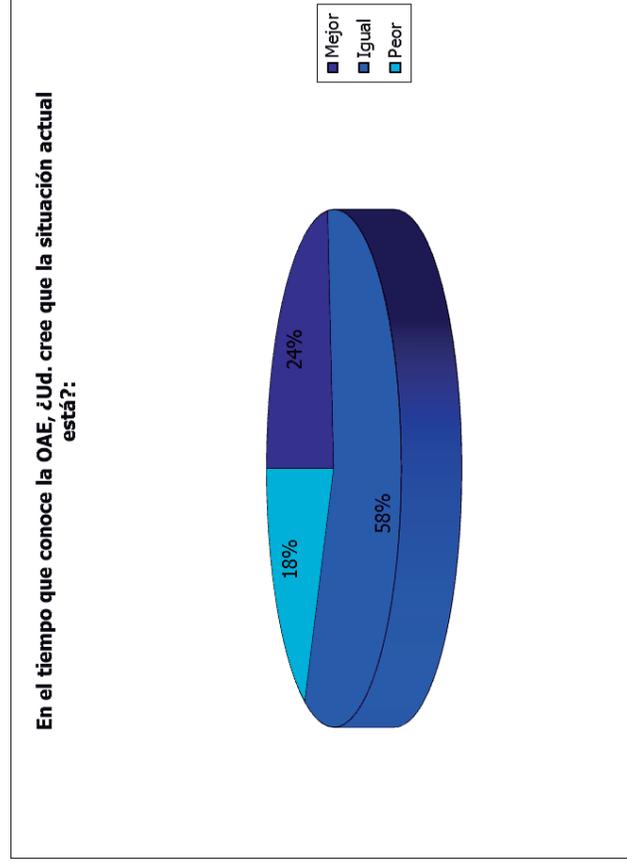
El tipo de deficiencias que se dan en las áreas de la OAE, están dirigidos en un 80 % a que los procesos son lentos y engorrosos, y también se resalta la inconformidad con el pedido en un 60 %, y se acentúa en mayor porcentaje en el área de abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

Figura N° 34: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan acerca de la situación actual de la OAE

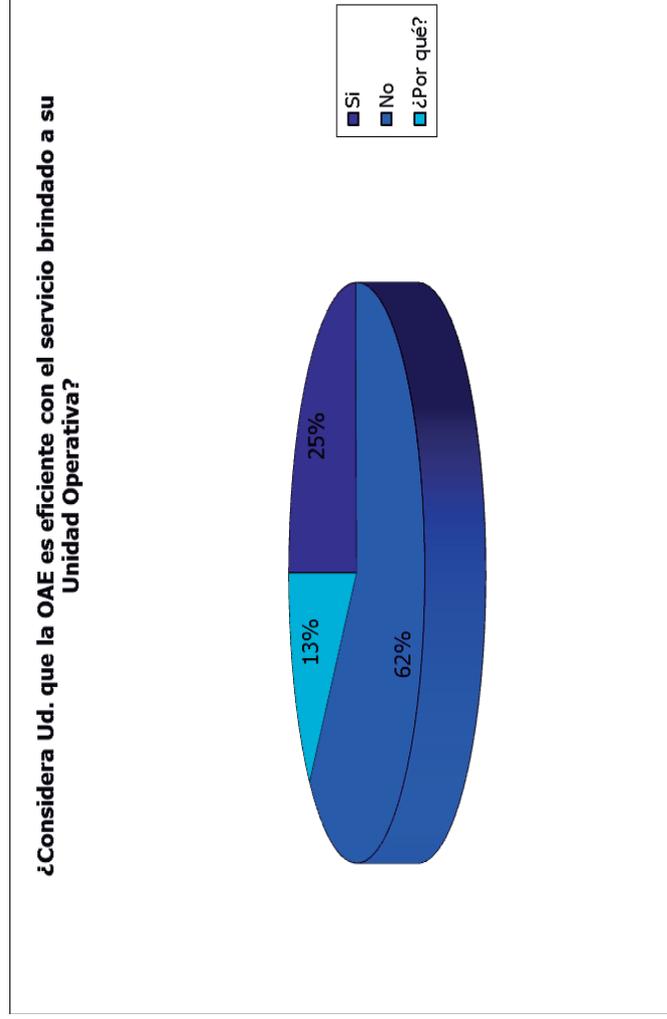
El 18% UO indican que la OAE está peor, el 24% está mejor y en un 58% se encuentra igual. Por lo mismo se encuentra en el Grafico N°4 el 75 % de quejas en la OAE.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

Figura N° 35: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan acerca de la eficiencia de la OAE.

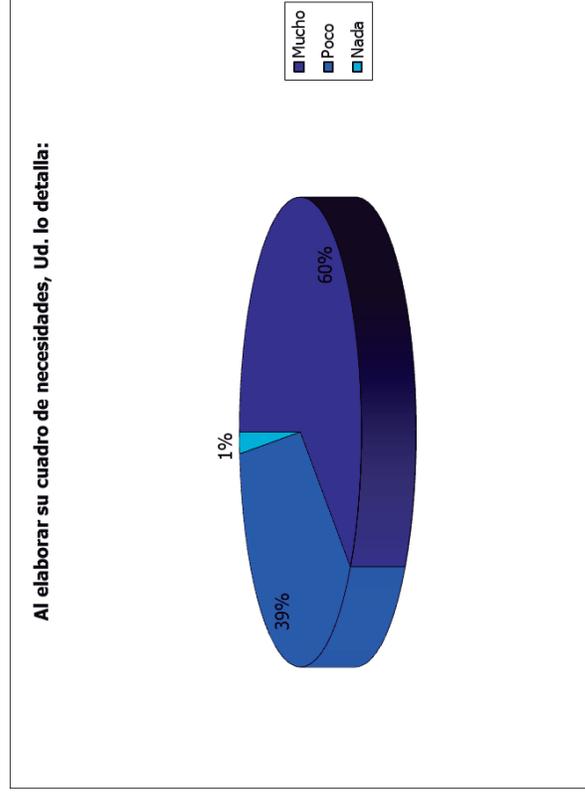
Un 62% de las UO señalan que la OAE no es eficiente, esto es el resultado en respuesta a un servicio deficiente en los procesos administrativos.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

Figura N° 36: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan del cuadro de necesidades.

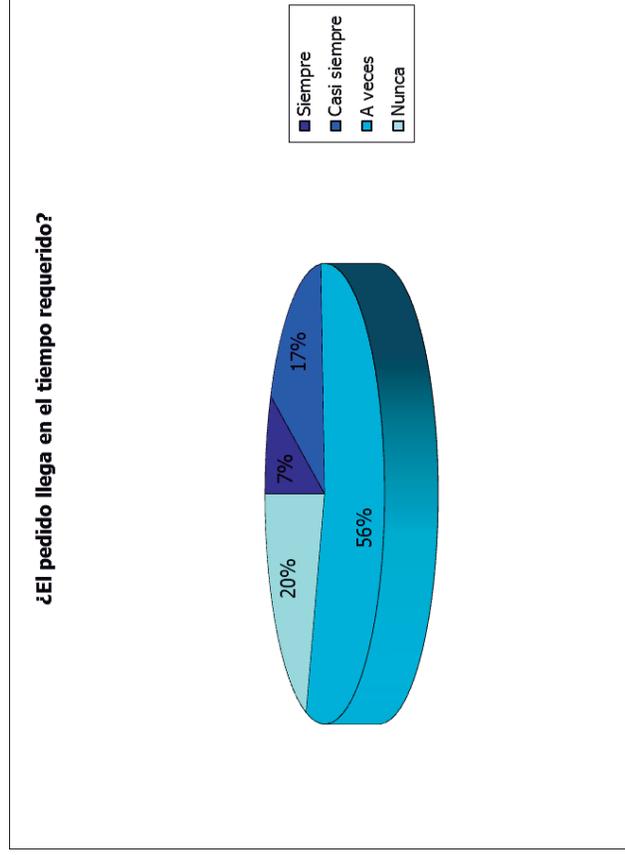
Las unidades operativas que elaboran su cuadro de necesidades y lo detallan mucho en un 60%, pero aún se verifica un 40%, que en general significa un gran promedio que no efectúan bien el cuadro de necesidades, por ende su PCA cuando se apruebe se efectuara de manera ineficiente. El cuadro de necesidades es la parte inicial de una ejecución presupuestal, y como tal debe estar descrita al detalle para no tener problemas con las especificaciones técnicas del bien y servicio.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

Figura N° 37: Porcentaje de Unidades Operativas que opinan del tiempo que demora su pedido.

Pedido o requerimiento solicitado, un 56% opina que el pedido y/o requerimiento, a veces llega a tiempo y un 20% del pedido y/o requerimiento no llega a tiempo.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unidades Operativas de la UNALM 2011-2012

MATRIZ LÓGICA				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	
GENERAL	Los procesos de ejecución presupuestal en la OAE, son desconocidos, desintegrados, y poco confiables.	Evaluar y analizar la efectividad de los procesos actuales de la ejecución presupuestal detectando los problemas, diseñando una propuesta de mejora en base a indicadores de eficacia y eficiencia.	La Ejecución Presupuestal de ingreso y gastos en la OAE no es efectiva, es decir ni eficaz ni eficiente, ya que no intenta equilibrar e integrar el interés de las UO en sus diferentes procesos administrativos, para lograrlo requiere una simplificación de sus procesos de acuerdo a ley y que estén totalmente informatizados.	La implementación de un sistema integrado informático que se puedan establecer en todas las UO y Centros de Producción, dentro de las leyes del sector público.
	Los procesos de la OAE no aseguran la calidad del servicio que se ofrece a las unidades operativas.	Conocer los procesos en la ejecución presupuestal de la OAE.	El cuadro de necesidades es la parte primordial de una ejecución presupuestal, la concientización de las unidades operativas en concordancia con la OAE, sería el mecanismo base de cualquier proyecto de mejora.	Reuniones con los responsables de las unidades operativas, donde se reciba las sugerencias correspondientes para ayudar a mejorar el servicio en la OAE.
	Los tiempos de respuesta en una solicitud de las unidades operativas son muy lentos.	Conocer los puntos críticos desde el punto de vista lógico y físico de la ejecución presupuestal.	La integración de los sistemas de captación de ingreso, costeo es uno de los puntos críticos que requiere atención y gran parte pasa a una optimización de procesos informáticos.	En el proceso de ejecución presupuestal, dicho sistema debe organizarse y llevarse a cabo en sinergia con todas las áreas que intervienen en dichos procesos, y una buena alternativa es tener el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), S/. 292 340.00 nuevos soles.
	Las normas y la gestión de operación que se rigen en los procesos son desconocidos.	Analizar el cumplimiento en la OAE de las restricciones legales documentadas.	Es posible lograr la mejora en ejecución presupuestal a través de la ley de simplificación administrativa.	Establecer directivas simplificadas en cada proceso y cada área administrativa en la OAE, bajo resolución direccional, que sirvan para implementar e integrar los procesos administrativos.
	Diseño fragmentado y complejo para la ejecución de los procesos de la OAE.	Diseñar una propuesta de mejora en la ejecución presupuestal de ingresos y gastos.	El rediseño de los procesos administrativos en la ejecución presupuestal acortaría los tiempos, integraría la información y aumentaría su confiabilidad.	Formar un comité que se encargue de implementar la optimización de la ejecución presupuestal.
	Existe disconformidad de las unidades operativas entre lo solicitado y lo brindado.	Analizar las principales quejas de las unidades operativas con respecto a la OAE.	Las quejas de los usuarios en cuanto a calidad y retrasos se verán disminuidas con una colaboración mayor entre las UO y la OAE, gracias a capacitaciones y la mejora de procesos.	Capacitaciones y convenio con otros países que sirvan de modelo para continuar con la mejora del proceso de ejecución presupuestal.

GLOSARIO

ABASTECIMIENTO	Área cuyo objetivo principal es normar los procedimientos que regulen la elaboración y presentación de registros de pedidos para adquisición de bienes y contratación de servicios.
ALMACÉN	Área de recepción de bienes de las unidades operativas, de acuerdo a la orden de compra, el cual debe cumplir con las especificaciones técnicas de parte de la unidad operativa y se debe describir en la PECOSA. (Pedido, Comprobante de Salida)
AÑO FISCAL	Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre.
CADENA DE GASTO	Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso.
CADENA DE INGRESO	Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías del Clasificador Presupuestario del Ingreso.
CALENDARIO DE COMPROMISOS INSTITUCIONAL	Acto de administración de programación mensual para hacer efectivo la ejecución de las obligaciones comprometidas y devengadas, con sujeción a la percepción de los ingresos que constituye su financiamiento.
CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL	Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo.

CONTABILIDAD	Área que supervisa y monitorea el control presupuestario Compromiso, Devengado y Giro y Pago (Diario y Mensual), se encarga del control de ingresos y gastos de Contabilidad Presupuestal, e integrar la información de los EEEF trimestral y anualmente e información Contabilidad Patrimonial.
CLASIFICADORES PRESUPUESTARIOS DE INGRESOS Y GASTOS	Instrumentos técnicos que permiten el registro ordenado y uniforme de las operaciones del Sector Público durante el proceso presupuestario.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos
ENTIDAD PÚBLICA	Constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas.
ESPECÍFICA DEL GASTO	Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos.
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal.
META PRESUPUESTARIA O META	Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades y Proyectos establecidos para el año fiscal.

MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	Constituyen cambios en los créditos presupuestarios, tanto en su cuantía como en el nivel Institucional (créditos suplementarios y transferencias de partidas) y, en su caso, a nivel funcional programático (habilitaciones y anulaciones).
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA (PIA)	Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo.
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO (PIM)	Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.
PRESUPUESTO POR RESULTADOS	El Presupuesto por Resultados (PpR) es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.
PROGRAMACIÓN DEL INGRESO Y DEL GASTO	Proceso técnico que tiene por finalidad determinar el comportamiento probable de los niveles de ejecución (mensual y trimestral) de los ingresos y gastos de un determinado año fiscal.
RECURSOS ORDINARIOS	Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación.

RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	Comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros.
SIAF	Sistema de Ejecución, no de Formulación Presupuestal ni de Asignaciones (Trimestral y Mensual), que es otro Sistema. Sí toma como referencia estricta el Marco Presupuestal y sus Tablas.
SINADMOL	Es el programa interno de reporte de gastos e ingresos de la UNALM, en el cual se concilia la ejecución presupuestaria con el SIAF.
TESORERÍA	Área de coordinación directa con economía y finanzas, tele créditos, depósitos de cuenta, transferencias, revisión de contratos (Cartas de fianza, directivas, etc.), elaboración de los comprobantes de pago, principalmente su finalidad es la recaudación y egresos de la UNALM.
UNIDAD EJECUTORA	Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: Determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas.
UNIDAD OPERATIVA	Constituye a los usuarios de toda entidad pública, y se encarga de planificar sus gastos y sus requerimientos según su programación presupuestal a nivel de usuario.