

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL:  
CASO DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNALM,  
PERIODOS 2016 – 2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ECONOMISTA**

**LILIANA SUSY SUAÑA CHOQUE**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL:  
CASO DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNALM,  
PERIODOS 2016 – 2019”**

**Presentado por:**

**LILIANA SUSY SUAÑA CHOQUE**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ECONOMISTA**

**SUSTENTADO Y APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:**

Mg. Sc. Ramón Alberto Diez Matallana  
PRESIDENTE

Ph. D. Jorge Alfonso Alarcón Novoa  
ASESOR

Mg. Sc. Rosario Elizabeth Pérez Liu  
MIEMBRO

Mg. Sc. Juan Felipe Magallanes Díaz  
MIEMBRO

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	OBJETIVOS .....	4
2.1.	Objetivo General .....	4
2.2.	Objetivos específicos .....	4
III.	MARCO REFERENCIAL .....	5
3.1.	Antecedentes .....	5
3.2.	Marco Teórico.....	6
3.2.1.	Teoría de las finanzas públicas .....	6
3.2.2.	El Presupuesto público y su ejecución.....	7
3.2.3.	Ejecución del gasto público .....	9
3.2.4.	Actores presupuestarios externos e internos .....	11
3.2.5.	Proceso presupuestario y sus etapas .....	14
3.2.6.	Aspectos relevantes del Proceso Presupuestario de la UNALM .....	16
3.2.7.	Evaluación presupuestaria institucional.....	19
3.2.8.	Los recursos por Derechos Universitarios UNALM .....	21
IV.	MARCO METODOLÓGICO .....	25
V.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31
5.1	Diagnóstico económico inicial.....	31
5.2	Análisis de la Ejecución Presupuestal, 2016 - 2019 .....	40
5.2.1	Análisis del PEI y los objetivos estratégicos. ....	42
5.2.2	Análisis económico y los logros de la gestión .....	45
	<i>Modernización del CAP y sus consecuencias económicas</i> .....	45
	<i>Apoyo a la enseñanza, UIE y el Modelo Educativo</i> .....	52
	<i>Integración informática VRA y el proyecto SIGU</i> .....	56

<i>Modernización de la BAN y el Centro de Aprendizaje Abierto</i> .....	63
<i>Bienestar universitario, aportes semestrales y su impacto económico</i> .....	69
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
6.1 Conclusiones .....	80
6.2 Recomendaciones .....	83
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cadena de Planes Estratégicos para entidades del Sector público .....	12
Tabla 2: Unidades orgánicas de la DIGA .....	13
Tabla 3: Escala de Aportes Semestrales (S/), período 2014 - 2020 .....	24
Tabla 4: VRA: Presupuesto inicial 2016 .....	31
Tabla 5: Fuentes de ingreso bruto propio del Vicerrectorado Académico (2013-2015) .....	33
Tabla 6: Tasa de crecimiento de las fuentes de ingreso propio bruto VRA .....	34
Tabla 7: Ejecución presupuestal 2015: RDR del VRA y sus dependencias .....	35
Tabla 8: Esperado: Fuentes y Usos de Fondos – Examen de Admisión 2015-2016 .....	38
Tabla 9: Estructura del gasto anual del Centro de Admisión y Promoción - 2015 .....	39
Tabla 10: Ingresos por fuente del VRA y sus dependencias, año 2016 – 2019 .....	41
Tabla 11: Presupuesto e ingreso de los recursos directamente recaudados, VRA .....	43
Tabla 12: Presupuesto de los recursos ordinarios, VRA .....	44
Tabla 13: Detalle del número de postulantes por proceso, 2016 - 2019 .....	48
Tabla 14: Examen de Admisión: Costos/ Beneficios por año .....	49
Tabla 15: Estructura de los recursos de la Unidad de Innovación Educativa 2016 - 2019 .	54
Tabla 16: Recursos propios OERA: Costo/Beneficio .....	57
Tabla 17: Financiamiento MINEDU – OERA, 2016 - 2018 .....	58
Tabla 18: Proyecto SIGU, Fases y componentes .....	61
Tabla 19: Costo – eficacia, proyecto SIGU a precios sociales .....	63
Tabla 20: Detalle del financiamiento de la BAN, 2016 – 2019 .....	64
Tabla 21: Financiamiento BAN – MINEDU, 2018 .....	66
Tabla 22: Beneficiarios anuales por atenciones médicas, 2016 - 2019 .....	70
Tabla 23: Financiamiento de la OBU y Asuntos Estudiantiles, 2016 - 2019 .....	71
Tabla 24: Desenvolvimiento de apoyos estudiantiles, 2016 - 2019 .....	72
Tabla 25: Inversión del gasto en las actividades culturales y deportivas .....	74
Tabla 26: Financiamiento del Centro Medico, 2016 - 2019 .....	75
Tabla 27: Detalle del movimiento económico del carnet universitario, 2016-2019 .....	77

Tabla 28: Inversión en Autoseguro, OBU 2016 - 2019.....	78
Tabla 29: Financiamiento del Seguro Contra accidentes, 2016 - 2019.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la Ejecución del Gasto Presupuestal en Perú. Shack (2006) .....	10
Figura 2. Proceso de ejecución del gasto en la UNALM. Elaboración Propia.....	18
Figura 3: Objetivos Estratégicos Institucionales de la UNALM. (UNALM, 2016).....	20
Figura 4: Objetivos y acciones estratégicas UNALM, vinculados al VRA .....	42
Figura 5: Portada de la página web del CAP. Fuente: <a href="https://admission.lamolina.edu.pe/">https://admission.lamolina.edu.pe/</a> ..	47
Figura 6: Distribución de beneficios promedio del Examen de Admisión.....	50
Figura 7. Actividades del Modelo Educativo 2016 – 2019 .....	55
Figura 8. El SIGU en forma gráfica .....	60

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resolución 0333-2012-CU-UNALM. Aporte del 8%.....	88
Anexo 2: Resolución 0182-2016-CU-UNALM. Saldos de balance 2015.....	89
Anexo 3: Presupuesto del Vicerrectorado Académico y dependencias, 2016 .....	90
Anexo 4: Carta de requerimiento presupuestal, profesores de culturales y deportivas. ....	100
Anexo 5: Carta de requerimiento presupuestal, Oficina de Bienestar Universitario.....	101
Anexo 6: Gasto anual 2018, profesores de actividades culturales y deportivas.....	102
Anexo 7: Bonificación y participación por proceso de Admisión, año 2017.....	103
Anexo 8: Costo – eficacia, proyecto SIGCU de la UNT a precios sociales.....	104



## **ACRÓNIMOS**

B/C: Método de Costo y beneficio

BAN: Biblioteca Agrícola Nacional

CAA: Centro de Aprendizaje Abierto

CAP: Centro de Admisión y Promoción

CEC: Centro de Educación Continua

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

CI: Centro de Idiomas

CP: Centro Preuniversitario

CU: Consejo Universitario

DIGA: Dirección General de Administración

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú

MINEDU: Ministerio de Educación del Perú

MMM: Marco Macroeconómico Multianual

MUNABA: Museo Nacional de Antropología, Biodiversidad, Agricultura y Alimentación

OBU: Oficina de Bienestar Universitario

OERA: Oficina de Estudios y Registros Académicos

ONG: Organización No Gubernamental

OTIC: Oficina De Tecnología de Información y Comunicaciones

PIA: Presupuesto Institucional de Apertura

PIM: Presupuesto Institucional Modificado

RDR: Recursos Directamente Recaudados

RO: Recursos Ordinarios

ROF: Reglamento de Organización y Funciones

SIAF: Sistema Integrado De Administración Financiera

SINADMOL: Sistema Integrado De Administración Molinera

UIE: Unidad de Innovación Educativa

UNALM: Universidad Nacional Agraria La Molina

UO: Unidad Operativa

## **RESUMEN**

El Vicerrectorado Académico (VRA) de la UNALM y sus dependencias institucionales, son instancias cuyo manejo presupuestal afectan directamente el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Universidad. Considerando que el año 2016, la gestión quinquenal VRA inició con un déficit presupuestario mayor a S/.400 mil soles, resulta importante la evaluación económica de su ejecución presupuestal, para entender causalidades y brindar la oportunidad de realizar un análisis comparativo de alternativas de solución al problema existente, mediante el uso principal del análisis de costo-beneficio. El diagnóstico inicial indicó que la principal fuente de ingreso son los recursos propios (RDR), compuestos básicamente de ingresos por “Examen de Admisión” y por “Derechos Universitarios”, representando el 63% del total de sus ingresos. Los resultados han mostrado que la falta de control en el equilibrio de ingresos y gastos, en el año 2015, acarrearón una situación de déficit presupuestal, complicando el inicio de gestión del año 2016 en adelante. La evaluación económica integrada al Plan Estratégico Institucional (PEI), a los objetivos y las acciones estratégicas institucionales, tuvo como resultados la modernización del proceso de Admisión y sus consecuencias económicas, el apoyo a la innovación educativa, la integración informática del VRA y el Sistema Integrado de Gestión (SIGU), la modernización del sistema bibliotecario; también el impacto económico de los aportes estudiantiles. La evaluación concluye sobre la importancia de mantener el control presupuestal, tanto por parte del área “usuaria” (el VRA) así como por parte de la Oficina de Planeamiento de la Universidad, a fin de guardar el equilibrio presupuestal y evitar situaciones deficitarias. Adicionalmente, se destaca la participación sustancial del MINEDU y del VLIR para el alcance de los logros de la gestión.

Palabras clave: Ejecución Presupuestal, análisis Costo – Beneficio, Vicerrectorado Académico UNALM.

## **ABSTRACT**

The Academic Vice-Rector's Office (VRA) of UNALM and its institutional dependencies are offices whose budget management directly affect the teaching-learning process of the University. Considering that in 2016, the five-year VRA management began with a budget deficit greater than S/.400 thousand soles, the economic evaluation of its budget execution is important to understand its causality and provide the opportunity to carry out a comparative analysis of alternative solutions. To the existing problem, through the main use of cost-benefit analysis. The initial diagnosis has indicated that the main source of income is own resources (RDR), basically made up of income provided by "Admission Exam" and "University Rights", which represent 63% of total income. The results have shown that the lack of control in income-expenses balance, in 2015, led to a situation of budget deficit, complicating the start of management from 2016 onwards. The economic evaluation integrated into the Institutional Strategic Plan (PEI), the objectives and the institutional strategic actions, have shown evidences of the modernization of the Admission process and its economic consequences, support for educational innovation, the informatics integration of the VRA and the System Integrated Management (SIGU), modernization of the library system; also the economic impact of student contributions. The evaluation concludes on the importance of maintaining budget control, both on the part of the "user" area (the VRA) as well as on the part of the University Planning Office, in order to keep the budget balance and avoid deficit situations. Additionally, the substantial participation of the MINEDU and the VLIR to achieve the achievements of the management stands out.

**Keywords:** Budget execution, Cost – Benefit analysis, UNALM Academic Vice Presidency.

## I. INTRODUCCIÓN

La programación del presupuesto en el Perú tiene como característica principal la existencia de una acentuada asimetría de información entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por un lado y el resto de instancias de gobierno por el otro (Shack, 2009)<sup>1</sup>. Las universidades públicas en general, y la Universidad Nacional Agraria La Molina en particular, no escapan de este contexto; cada una de sus unidades académicas y administrativas son quienes demuestran estas deficiencias en asimetría, a través de la disociación con la información mínima necesaria para ejecutar correctamente sus requerimientos y alcanzar sus objetivos institucionales. Siendo el presupuesto una herramienta esencial de gestión (Muñiz & González, 2009) y sabiendo que en el caso del Vicerrectorado Académico y sus dependencias académicas, el año 2016 inicia la gestión con un déficit presupuestario de S/.401,222.97 soles (Resolución 0182-2016-CU-UNALM) concernientes a los ingresos de recaudación propia<sup>2</sup>, resultando una excelente oportunidad para la realización de una evaluación económica de la ejecución presupuestal que permita conocer a detalle la problemática existente (ineficiente ejecución presupuestal), así como aspectos asociados, tales como el flujo de información recurrente, indicadores de eficiencia y principales aspectos presupuestales que contribuyen a mejorar la eficiencia de la asignación y el uso de los recursos escasos de la Universidad.

---

<sup>1</sup> Básicamente la “asimetría de información” se refiere a la posesión y manejo desigual de la información, por parte de los actores de los mercados. En 2001, los economistas, Joseph Stiglitz, George Akerlof y Michael Spence, recibieron el Premio Nobel en Ciencias Económicas por sus análisis de los mercados con información asimétrica. Otros economistas como Kenneth Arrow, William Vickrey y James Mirrlees también han hecho importantes aportaciones al tema de la información asimétrica. En el contexto de la teoría financiera, la información asimétrica ha generado todo un campo de estudio que se tiende a interrelacionar con conflictos que son producto de desigual manejo de información de los agentes, generando la aparición de comportamientos oportunistas en relación con la toma de decisiones financieras, en la formación de precios, la valoración de activos financieros y en el conflicto entre propiedad y control (Wikipedia).

<sup>2</sup> Según el Portal de transparencia del Gobierno Peruano, los recursos ordinarios son recursos provenientes del Tesoro público central. Los recursos propios, también llamados Recursos Directamente Recaudados (RDR), son ingresos generados y administrados por la propia Unidad Ejecutora; se refieren a rentas derivadas de la propiedad, alquileres y venta de bienes y servicios, tasas varias, entre otros ([http://www.transparencia.gob.pe/contenidos/pte\\_transparencia\\_contenido\\_glosario.aspx?pag=24#.YBwjOzFKjIU](http://www.transparencia.gob.pe/contenidos/pte_transparencia_contenido_glosario.aspx?pag=24#.YBwjOzFKjIU)). En la sección del Marco Teórico de este trabajo se explican con mayor detalle las fuentes de ingresos del Presupuesto Público peruano.

La problemática de este estudio se refiere específicamente a la manifestación más relevante y visible de la antes indicada asimetría de información: una ineficiente y recurrente ejecución presupuestal. Por ser el Vicerrectorado Académico (VRA) la instancia cuyo manejo presupuestal afecta directamente el proceso de enseñanza- aprendizaje de la Universidad, la evaluación económica de su ejecución presupuestal, y la de sus oficinas académicas, es muy importante, pues brinda la oportunidad de realizar un análisis comparativo de alternativas de solución al problema existente, en términos específicos de sus costos y consecuencias. Es decir, el presente análisis presupuestal nos permite entender mejor la problemática del ineficiente manejo presupuestal, las causales, consecuencias y potenciales alternativas de solución.

En este estudio, bajo el contexto inicial de déficit presupuestal de los recursos directamente recaudados del Vicerrectorado Académico y sus oficinas académicas, se detallan las manifestaciones más importantes de la problemática expuesta, como por ejemplo las programaciones presupuestales anuales poco efectivas, la elaboración del Plan Operativo Institucional poco articulado al presupuesto asignado y al Plan Estratégico Institucional, el desconocimiento especializado de los procesos y de etapas en la ejecución presupuestal, la falta de seguimiento y evaluación del presupuesto, entre otros. También se detallan las consecuencias del problema central, entre las que se indican modificaciones presupuestales que retrasan la ejecución presupuestal y la poca efectividad en el alcance de los objetivos.

El propósito fundamental que ha sido guía de este trabajo de suficiencia profesional (TSP) ha sido evaluar económicamente la ejecución presupuestal del Vicerrectorado Académico-UNALM, y sus oficinas académicas, periodo 2016 – 2019 desde la experiencia profesional. Aplicando el Método de Costo/Beneficio y Costo/Eficacia, en el marco de evaluación económica del programa, se ha trabajado con información secundaria de la ejecución presupuestal del VRA y sus oficinas dependientes, período 2016-2020, a fin de entender la problemática de ineficiencia en la ejecución presupuestal y sus potenciales soluciones. Estadísticas descriptivas más el análisis de Costo/Beneficio y de Costo/Eficacia son tres instrumentos importantes del método; en base a ello se presentan los resultados. Este trabajo consta de seis secciones: la introducción, objetivos (generales y específicos), el marco referencial, el marco metodológico, los resultados y la discusión correspondiente; también

las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como las referencias bibliográficas que respaldan al documento.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Evaluar económicamente la ejecución presupuestal del Vicerrectorado Académico de la UNALM, incluyendo sus oficinas académicas, periodo 2016 – 2019.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Establecer y evaluar el diagnóstico económico inicial del proceso de ejecución presupuestal del Vicerrectorado Académico de la UNALM, y sus oficinas académicas, período 2016-2019.
- Describir y analizar logros y limitaciones de la ejecución presupuestal del Vicerrectorado Académico de la UNALM, y sus oficinas dependientes, para el período 2016 – 2019.

### **III. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. Antecedentes**

Las entidades financiadas por el Estado, tales como ministerios, universidades públicas, colegios, organismos descentralizados, entre otros, realizan sus actividades en función a un presupuesto anual asignado, llamado Presupuesto Público. El presupuesto permite al Gobierno Central intervenir en términos de evaluación de la calidad, costo, eficiencia, efectividad, equidad y oportunidad de la política pública. En el caso del Perú es común la existencia de problemas relacionados con la asignación y ejecución de recursos, distanciamiento entre la formulación, diseño e implementación de políticas y los resultados que se obtienen de ellas. Por tanto, surgen problemas de ineficiencia en la gestión del presupuesto, que se manifiestan, entre otros, en la asignación y ejecución de recursos por inercia, la falta de fundamentación técnica, incongruencia entre el plan nacional y sectorial del presupuesto (Mostajo, 2002).

Fernández (2015), a través de su análisis de problemas de la universidad pública peruana, específicamente en los casos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional de Ingeniería y la Universidad Nacional Agraria La Molina, detalla que dentro de los principales problemas que aquejan a estas universidades, destacan: la limitada asignación de presupuesto, la falta de un modelo de gestión y la mejora de la calidad de los procesos, entre otros; sin embargo, puntualiza como la más importante la referida a la escasa asignación presupuestal.

En el contexto de la evaluación de la ejecución de gasto de la UNALM, período 2015-2016, Cachata (2018) concluye que el presupuesto ejecutado por la UNALM, “en términos reales y a nivel de devengado, tiene un grado de asociación lineal del 99.7% con el presupuesto per



cápita de alumnos matriculados”. Esto quiere decir que los incrementos en la disponibilidad presupuestal de la UNALM se orientan a mejorar las condiciones educativas de la infraestructura, bienes y servicios. Por ello, el autor recomienda fortalecer las estrategias institucionales para captar mayores recursos propios y del tesoro público; esto último a través de proyectos de inversión pública y proyectos de investigación. Por lo antes expuesto, resulta importante estudiar los aspectos relevantes que contribuyan a la mejora del manejo presupuestal. Una forma de estudio es la evaluación de la ejecución presupuestal que permitirá tener información relevante para la búsqueda de soluciones.

Por otro lado, Otter & Cortez (2003) señalan que en el ámbito económico la información es un elemento determinante en la toma de decisiones, aunque en la mayoría de veces los agentes no tienen la misma información en lo referente a las variables más importantes de su elección (problema de la asimetría de información). Mostajo, 2002, señala también la necesidad de darle un enfoque gerencial al manejo del presupuesto, con elementos como la simplificación de procesos, la descentralización, responsabilidad, auditoria de resultados y rendición de cuentas, que permitan no solo la evaluación sino también la eficiencia de la asignación y ejecución de recursos públicos. Una estrategia de gestión pública que puede ser desarrollada con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público, es una “completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población es el presupuesto por resultados” (Acuña et al., 2012).

## **3.2 Marco Teórico**

### **3.2.1. Teoría de las finanzas públicas**

Esta teoría se relaciona a la forma en que el Estado obtiene sus ingresos y la manera como los utiliza o debe utilizarlos (Argote, 2006). En el marco de la gestión de las finanzas públicas, se desarrollan las políticas fiscales que contribuyen a la distribución del presupuesto. La política fiscal es el instrumento de aplicación para la determinación del plan, el tiempo y el procedimiento a seguir en la realización del gasto público y en la obtención del ingreso público (Córdoba, 2014). El Estado adquiere recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines esenciales, a través de las finanzas públicas; por ello es importante

realizar el seguimiento y la evaluación permanente de las acciones que se desarrollan bajo este contexto (Córdoba, 2014). También se puede entender las finanzas públicas como la vigilancia de los recursos obtenidos por el Estado, a través de distintos medios, y su correcta canalización con el objeto de obtener óptimos resultados, tanto administrativamente como en programas de acción (Zorilla, 1996).

Desde un punto de vista más específico, como es el caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina, las finanzas públicas se aplican analizando la dinámica de los ingresos, por toda fuente, y el uso de estos recursos en períodos establecidos de ejecución y gestión presupuestal, en el contexto del cumplimiento de sus funciones y la misión institucional. En el marco de la crisis económica y sanitaria que se vive actualmente en el país, producto del COVID - 19, cobra especial relevancia la aplicación de una estrategia que permita a la universidad adecuarse a tales circunstancias y en procura de la mejora de la gestión presupuestal.

### **3.2.2. El Presupuesto público y su ejecución**

El Presupuesto Público es un instrumento de gestión bajo el cual cada institución pública puede realizar sus actividades. Por tanto, es el instrumento de programación económica y financiera que permite asignar recursos de acuerdo a las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstas en el marco del planeamiento estratégico de las entidades del sector público, así como de la disponibilidad de ingresos (Sablich, 2012. p. 99).

En Perú, se clasifica como fuentes de ingreso del presupuesto público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2009), los siguientes:

- Recursos ordinarios, que 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. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos.

- Recursos directamente recaudados, que comprenden los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas contributivas, Venta de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros; también aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente.
- Recursos por operaciones oficiales de crédito, comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con Instituciones, Organismos Internacionales y Gobiernos Extranjeros, así como las asignaciones de Líneas de Crédito. Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales.
- Donaciones y transferencias, comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las Entidades Públicas y Privadas, sin exigencia de contraprestación alguna.
- Recursos determinados, son fondos provenientes de impuestos municipales, de un fondo de compensación municipal, del canon, sobre-canon, regalías, renta de aduanas y participaciones.

Los recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias, y recursos determinados, incluyen el rendimiento financiero y el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2009).

Para el caso del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria La Molina, las fuentes de financiamiento son básicamente dos: (1) los recursos ordinarios asignados por el tesoro público, y (2) los recursos directamente recaudados (RDR). Éstos últimos provienen básicamente de dos fuentes: el Examen de Admisión y el pago de derechos universitarios. En el rubro “pago por derechos universitarios se encuentran: pagos por matrícula, retiros semestrales, “*observaciones*” por rendimiento académico deficiente, pagos por “*trika*”, entre otros. La puesta en marcha del presupuesto se produce a través de la ejecución de las actividades, a lo largo del año calendario; ello permite que cada entidad

académica pueda desarrollarse y cumplir con la misión institucional encomendada. Se entiende, entonces, a la ejecución presupuestal como el desarrollo de todas las actividades contempladas en el presupuesto, que se deben cumplir durante el año fiscal, a fin de lograr los objetivos planeados para alcanzar las metas propuestas (Romero, 2013).

Adicionalmente, la ejecución presupuestal se relaciona o debe relacionarse con el Plan Operativo anual de la institución, el cual, según Otárola (2009), es el instrumento de apoyo a la gestión pública, con objetivos y metas claramente definidos y con fuerte vinculación con el requerimiento de los recursos financieros; además, el Plan Operativo anual contiene directrices a seguir, áreas estratégicas, programas, proyectos y otros.

### **3.2.3. Ejecución del gasto público**

Se entiende al Gasto Público como el conjunto de actividades que permiten la aplicación de los recursos financieros, ingresos o riquezas, obtenidos del dominio fiscal o de los particulares, para la producción de bienes u obtención de los servicios públicos. La más importante característica de la ejecución del gasto público es su dinámica progresiva, es decir “que el gasto tiene una dinámica cambiante a lo largo del tiempo y durante el período de ejecución” (Sablich, 2012).

El proceso de gasto público en el Perú se inicia con el Calendario de Compromisos y su aprobación está a cargo de la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), teniendo en cuenta la asignación y la programación trimestral del gasto informada por los pliegos presupuestarios. El Calendario de Compromisos está sujeto a la disponibilidad de los recursos públicos y constituye la máxima autorización para la ejecución de egresos. Su ejecución responde a la escala de prioridades del pliego y a los ajustes que el Titular del Pliego puede establecer sobre la ejecución (Shack, 2006).

La Figura 1 muestra las 3 fases de la ejecución del gasto (compromiso, devengado y pago) y a continuación se detalla los procesos que implican cada fase:

- i. El *compromiso*, que es el acto emanado por una autoridad competente, que afecta total o parcialmente las asignaciones presupuestarias, previo al pago de obligaciones contraídas de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio, dentro del marco establecido por las Leyes Anuales de Presupuesto, las Directivas del Proceso Presupuestario y la Ley General de Sistema Nacional de Presupuesto. No debe exceder los niveles aprobados en la asignación trimestral de gastos ni de los calendarios de compromisos aprobados al Pliego Presupuestario, y está prohibido realizar compromisos si no se cuenta con la asignación presupuestaria aprobada.
  
- ii. El *devengado*, que es la obligación de pago que asume un Pliego Presupuestario como consecuencia del respectivo compromiso contraído. Comprende la liquidación, la identificación del acreedor y la determinación del monto, a través del respectivo documento oficial. En el caso de bienes y servicios, se configura a partir de la verificación de conformidad del bien recibido, del servicio prestado o por haberse cumplido con los requisitos administrativos y legales para los casos de gastos sin contraprestación inmediata o directa.
  
- iii. El *pago*, que constituye la etapa final de la ejecución del gasto, en el cual el monto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuar el pago de obligaciones no devengadas.

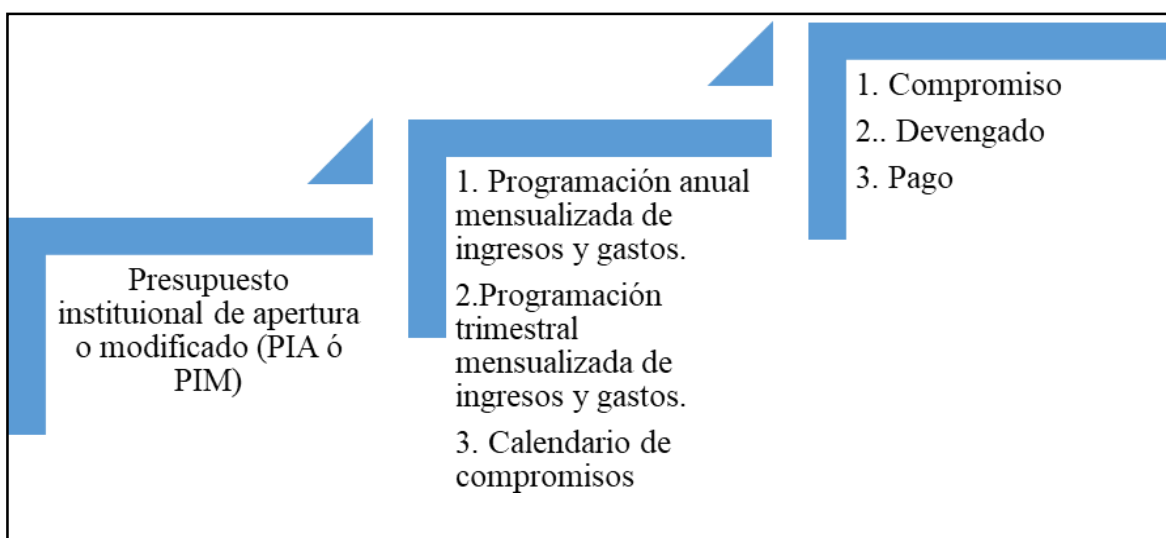


Figura 1. Fases de la Ejecución del Gasto Presupuestal en Perú. Shack (2006)

### **3.2.4. Actores presupuestarios externos e internos**

- *Actores externos*

Uno de los actores fundamentales del desarrollo presupuestario es el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que de acuerdo a su Manual de Organizaciones y Funciones tiene el encargo de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política fiscal, financiación, endeudamiento, presupuesto y tesorería, así como armonizar la actividad económica a nivel nacional. Dentro de los objetivos del MEF está el optimizar la actividad económica y financiera del Estado, establecer la estabilidad macroeconómica, lograr un crecimiento sostenido de la economía del país, planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política arancelaria y administrar con eficiencia los recursos públicos del Estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

La Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) es un órgano de línea del Ministerio de Economía y Finanzas, con competencia de carácter nacional. La DGPP es ente rector del Sistema Nacional de Presupuesto, encargado de programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar a la gestión del proceso presupuestario del Sector Público, a fin de promover la calidad del gasto público y contribuir al equilibrio fiscal (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011). La DGPP tiene como soporte informático el aplicativo denominado “Sistema Integrado de Administración Financiera” (SIAF), que constituye el instrumento oficial para el registro, procesamiento y generación de la información relacionada con la Administración Financiera del Sector Público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015). El SIAF permite ordenar la gestión administrativa de las entidades públicas y de ese modo simplificar tareas; además de transparentar la información presupuestal, financiera y patrimonial del sector público.

Otro de los actores externos importantes es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y coordinador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en el país; articula los marcos presupuestales mediante el desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país, así como el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado

constitucional de derecho. El CEPLAN dispone del aplicativo informático CEPLAN V.01 para que las entidades registren información de sus planes, en el marco del Sistema de Información Integrado que administra este organismo y en cumplimiento del principio de transparencia que rige la administración pública (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015). En la Tabla 1 se detalla la cadena de Planes Estratégicos para los diversos sectores macro del país y su vínculo con el presupuesto; incluye al sector Educación.

**Tabla 1:**

**Cadena de Planes Estratégicos para entidades del Sector público**

Tipo de plan	Detalle
Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM	Este documento contiene en síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la Visión del sector, los objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y la relación de proyectos de inversión pública de impacto sectorial.
Plan Estratégico Institucional – PEI	Contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión, los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica. Este documento es elaborado anualmente para un período de 3 años.
Plan Operativo Institucional – POI	Este documento desagrega las acciones estratégicas identificadas en el PEI en actividades para un periodo determinado. Esta información contribuye a la gestión de la entidad para el logro de sus objetivos estratégicos. Asimismo, la acción estratégica debe vincularse con el Sistema de Presupuesto Público.
Presupuesto	Instrumento de gestión bajo el cual cada institución pública puede realizar sus actividades.

Fuente: Elaboración Propia, basada en información del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015.

- **Actores internos**

Todas las instituciones públicas del país cuentan con direcciones u oficinas encargadas de llevar a cabo cada uno de los procesos presupuestarios. En el caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) las principales dependencias encargadas son dos: la Oficina de Planeamiento (OP) y la Dirección General de Administración (DIGA). De acuerdo al

Reglamento General de la Universidad y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado con Resolución 0584-2018-R-UNALM (UNALM, 2018), se indica que la Oficina de Planeamiento (OP) es un órgano de asesoramiento de la UNALM, responsable de asesorar y conducir los procesos técnicos de planificación, proyectos, presupuesto y racionalización. Una de las unidades orgánicas de la OP es la Unidad de Presupuesto, que está encargada de asesorar, coordinar, conducir y supervisar el proceso de formulación, seguimiento y evaluación del presupuesto institucional. Además, esta unidad establece pautas y directivas sobre cada asignación presupuestal y las distribuye y socializa con todas las instancias de la universidad, acorde con la programación institucional de actividades y las directivas del Ministerio de Economía y Finanzas.

Asimismo, el ROF de la UNALM señala que la Dirección de General de Administración (DIGA) es la encargada de conducir los procesos de los sistemas administrativos de abastecimiento, contabilidad, tesorería, recursos humanos, entre otros (Estatuto de la Universidad Nacional Agraria La Molina, 2015). La DIGA tiene como función principal administrar, de acuerdo al marco legal vigente, los recursos necesarios para el cumplimiento eficiente y eficaz de los procesos y actividades previamente planificadas (UNALM, 2018). En la tabla 2 se detalla las unidades orgánicas competentes a la DIGA y sus principales funciones, las cuales contribuyen al cumplimiento del rol de esta dirección.

**Tabla 2:**

**Unidades orgánicas de la DIGA**

Unidad	Principales funciones
Abastecimiento	Programar, supervisar y ejecutar los procesos técnicos de abastecimiento y asegurar la provisión de bienes, servicios y contratación de obras que la UNALM requiera, considerando las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad. Coordina, consolida, elabora y propone el cuadro de necesidades y el plan anual de contrataciones y adquisiciones.
Contabilidad	Organizar y conducir el proceso contable de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Contaduría Pública de la Nación y las normas técnicas de control, tesorería, abastecimiento, presupuesto y otros. Adicionalmente, está encargado de los estados financieros y presupuestales, el Balance General y los saldos de balance de la institución. Controlar, revisar, registrar e informar las operaciones



	contables en sus fases de compromiso, devengado, girado, determinado y recaudado de la ejecución del ingreso y gasto institucional.
Tesorería	Organizar y conducir los procesos técnicos de Tesorería. Recibir, registrar y controlar la programación e información de los ingresos, egresos del movimiento de los fondos provenientes del Tesoro Público y de los recursos propios. Apertura, cierre y manejo de cuentas bancarias de la UNALM. Control, registro y pago de las obligaciones institucionales. Coordinación y control de la ejecución del calendario de compromisos mensuales. Conducir y controlar las rendiciones de fondos para pagos en efectivo y fondo fijo para caja chica.
Ejecutora de Inversiones	Planificar, administrar, supervisar y evaluar las actividades de ejecución de las obras de los proyectos de inversión pública en infraestructura que se lleven a cabo por administración directa o lo que se ejecuten por un tercero. Elaborar los estudios definitivos o los expedientes técnicos detallados de los proyectos de inversión pública declarados viables de la UNALM. Efectuar la refracción, ampliación, remodelación, adecuación y conservación preventiva y permanente de las edificaciones de la infraestructura física de la UNALM. Llevar a cabo el seguimiento de ejecución de los proyectos de inversión y su culminación.

Fuente: Elaboración propia, en base al Reglamento de Organizaciones y Funciones (UNALM, 2018).

En cuanto al alcance de sus metas, la UNALM es una institución pública monitoreada y controlada en el uso de recursos, por toda fuente. Tal control se realiza a través de los aplicativos informativos vinculados al MEF y al CEPLAN, tales como el SIAF y el CEPLAN V.01, respectivamente. Adicionalmente, la UNALM cuenta con un sistema informático propio, llamado Sistema Integrado de Administración Económica de la Universidad Nacional la Molina (SINADMOL), que es un sistema de registro único de todas las operaciones de gastos e ingresos, y es el medio de generación automática de todos los documentos contractuales para la adquisición de compras, servicios entre otros (Oficina Administrativa de Economía, s. f.).

### **3.2.5. Proceso presupuestario y sus etapas**

Para el desarrollo de las actividades dentro del sector público se requiere de un proceso presupuestario, cuya aprobación y sus modificaciones están sujetas a ley. Tal proceso tiene

un entorno normativo en el que se sustenta e incluye principalmente: la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, la Ley de Presupuesto del Sector Público, la Ley de Equilibrio Financiero, la Ley de Endeudamiento del Sector Público, la Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal y la Ley de Acceso Ciudadano entre otros, (Mostajo, 2002). Asimismo, este autor distingue tres etapas del proceso presupuestario peruano: programación y formulación, aprobación y ejecución, control y evaluación.

#### *a) Programación y Formulación*

La programación constituye el ejercicio de planeamiento y asignación en el que los diferentes pliegos presupuestarios estructuran sus gastos, en el marco de la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. La programación tiene por objetivos: determinar la escala de prioridades de los objetivos institucionales en el corto plazo, determinar la demanda global de gasto y las metas presupuestarias compatibles con los objetivos de la institución y su función, desarrollar los procesos para la estimación de los fondos públicos para determinar la asignación presupuestal y definir la estructura del financiamiento de la demanda global de gasto tomando en cuenta la estimación de fondos y el Marco Macroeconómico Multianual.

Luego de la programación presupuestal donde básicamente se ha identificado las necesidades y los recursos para su satisfacción se procede con la formulación del presupuesto. La formulación consiste en definir la estructura del presupuesto, seleccionar los objetivos y metas para su cumplimiento, la consignación de los montos a gastar y los recursos que financian los gastos planteados.

#### *b) Aprobación y Ejecución*

La aprobación del presupuesto público inicia cuando el Ministerio de Economía y Finanzas envía el anteproyecto de ley para que el Consejo de Ministros lo apruebe. Posteriormente es visto por el pleno del Congreso donde representantes de la Presidencia del Consejo de Ministros y del Ministerio de Economía y Finanzas sustentan los supuestos, las prioridades de gasto y las fuentes de financiamiento del anteproyecto de ley, previamente presentado.

Finalmente, el pleno del Congreso aprueba el proyecto de Ley de presupuesto, el cual es enviado al Ejecutivo para su promulgación y envío a las entidades públicas. El primero de enero entra en vigencia y ejecución el denominado Presupuesto Institucional de Apertura de las entidades públicas.

La ejecución del presupuesto se realiza a través del gasto. Para ello, las entidades generan su programación anual y la Dirección Nacional de Presupuesto Público realiza la autorización en forma trimestral el calendario de compromisos (autorización máxima de gasto dependiente de la disponibilidad de recursos en la caja fiscal). Durante la ejecución presupuestal, se pueden realizar modificaciones de diversos tipos, siempre que la norma regulatoria lo permita. En algunos casos, se requiere la autorización del titular del pliego y decretos de urgencia del Ejecutivo. El incremento del presupuesto total requiere de un crédito suplementario.

#### *c) Control y evaluación*

La Dirección Nacional de Presupuesto Público ejerce control presupuestario y consiste en hacer el seguimiento de los niveles de ejecución de los ingresos y los gastos, respecto del presupuesto autorizado y sus modificaciones. La Contraloría General de la República y los órganos de control interno de las instituciones públicas ejercen el control gubernamental del presupuesto. La evaluación consiste en determinar, bajo responsabilidad, los resultados de cada gestión en base al análisis y a la medición de los avances físicos y financieros que incluyen las variaciones que se pudieron haber realizado. Se puede concluir que las evaluaciones son una revisión del avance en el gasto ejecutado respecto del gasto autorizado.

### **3.2.6. Aspectos relevantes del Proceso Presupuestario de la UNALM**

Desde el punto de vista presupuestal las oficinas dependientes del VRA, como muchas otras dependencias de la Universidad, están codificadas e incorporadas dentro de las grandes metas presupuestarias de la Universidad; en tal sentido, sus ingresos y gastos son manejados y aprobados de manera conjunta entre la autoridad administrativa responsable directa (DIGA y Oficina de Planeamiento) y el VRA. En otras palabras, la ejecución presupuestaria de cada dependencia es originada y solicitada por la autoridad administrativa y luego aprobada por

el VRA. Igual sucede con las dependencias del Rectorado, Vicerrectorado de Investigación, Escuela de Posgrado, Facultades, etc. Es importante añadir que, hasta el año 2016, la DIGA anualmente ejercía la retención del 8% sobre el ingreso de los recursos directamente recaudados de todas las cuentas de la Universidad (Resolución 0333-2012-CU- UNALM)<sup>3</sup>. A partir del año 2017 el porcentaje de retención paso a ser 10%.

Según el Manual de Procedimientos de la Oficina Administrativa de Economía (UNALM)<sup>4</sup> la ejecución y evaluación presupuestaria institucional se lleva a cabo mediante la calendarización de compromisos programados mensualmente en las partidas de bienes, servicios, remuneraciones, inversiones y bienes de capital (Oficina Administrativa de Economía, s. f.). La ejecución del gasto de un determinado mes, se sustenta en compromisos contraídos en ese mes; la entidad sustenta y solicita el compromiso, devenga y recibe la autorización de giro, se gira el chequeo o la transferencia interbancaria y luego se recibe la autorización de pago (que significa la disponibilidad de dinero). El Sistema Integrado SINADMOL actúa como sistema de registro único, vigente, de todas las operaciones de gastos e ingresos; sirve para la generación automática de todos los documentos consultas y reportes que respalden todas las transacciones realizadas por las diferentes Unidades Operativas de la UNALM. Este Sistema ha sido desarrollado para integrar las diferentes áreas que conforman la Oficina de Economía; sin embargo, a la fecha su eficacia ha sido cuestionada por presentar errores en la codificación interna y además por el no estar interconectada con el aplicativo del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que está a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas. Por ello, el procedimiento para la ejecución presupuestal se torna más complejo.

Rodríguez (2014), señala que el software del SINADMOL está diseñado en *Fox Pro*, que es un lenguaje de programación dirigido a objetos y que desde el año 2007 ha sido discontinuado, también que a la fecha prácticamente está en desuso en otras entidades del estado. Adicionalmente, existen carencias en el diseño y la arquitectura (bases de datos no integradas ni transferibles), manejo de módulos de acceso con redundancias y carencias, entre otros. “El problema práctico del uso del SINADMOL es que no tiene conexión alguna

---

<sup>3</sup> Según la Resolución 0333-2012-CU- UNALM, el cobro del 8% es el equivalente a un cobro por gastos administrativos de la propia UNALM.

<sup>4</sup> [http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/transparencia2/ofic\\_planificacion/Manual\\_procedimientos/MAPRO-OFFICINA-ADM-ECONOMIA.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/transparencia2/ofic_planificacion/Manual_procedimientos/MAPRO-OFFICINA-ADM-ECONOMIA.pdf)

con el SIAF”, lo que genera que cada operación, por mínima que sea, debe registrarse por separado en cada sistema generando duplicidad de labores, ausencia de control y la no consistencia de la data.

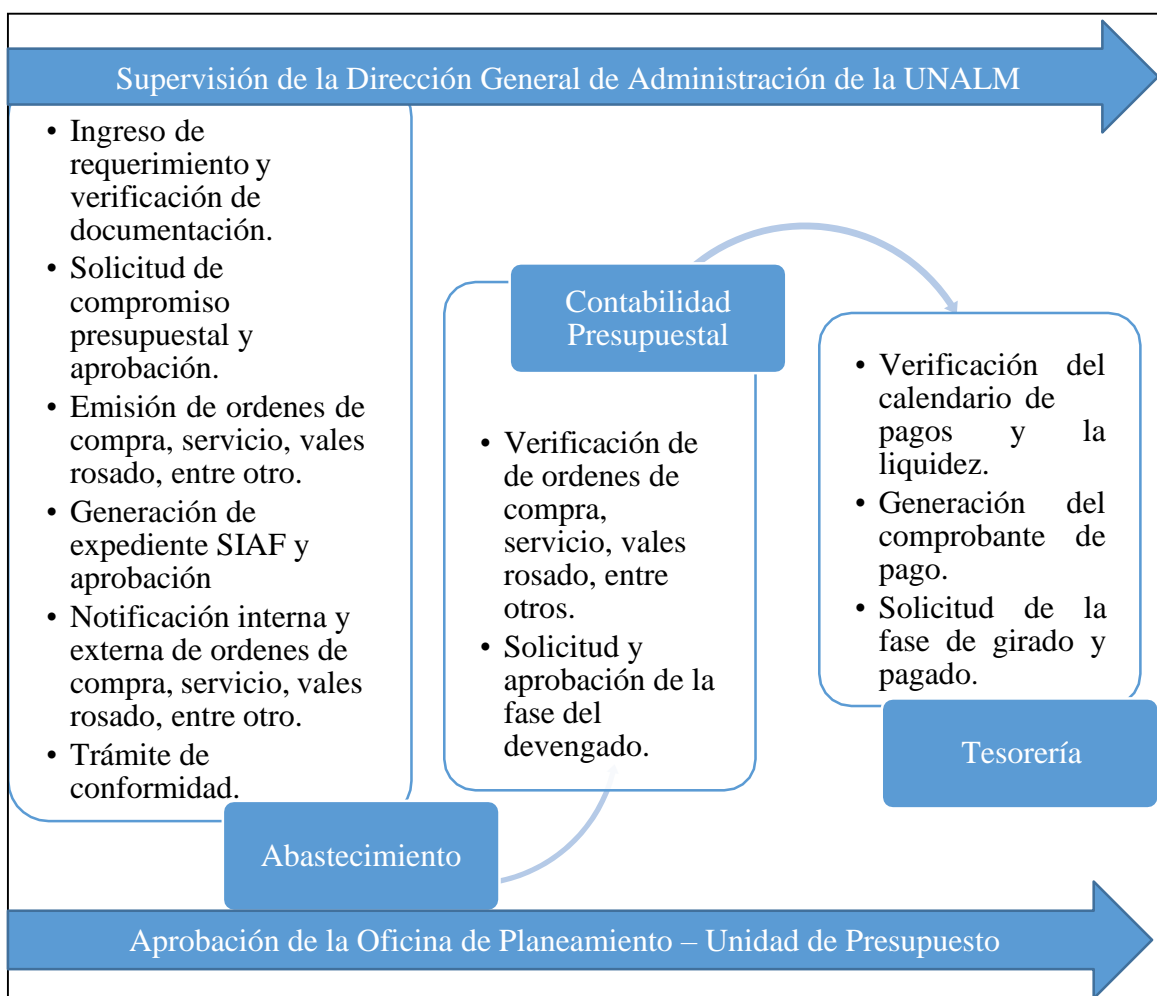


Figura 2. Proceso de ejecución del gasto en la UNALM. Elaboración Propia.

La Figura 2 muestra el proceso que sigue el trámite de un requerimiento iniciado en cualquiera de las instancias de la UNALM. En cada una de las áreas que son parte del proceso (Abastecimiento, Contabilidad Presupuestal, Tesorería y Presupuesto) se imprimen y fotocopian documentos básicos y de apoyo (solicitud de requerimiento, solicitud de compra, orden de compra, comprobantes de pago y generación de cheques) también se colocan firmas y sellos de atención y conformidad. Por ello, se invierte tiempo, recursos materiales, personales y espacio. Cada una de las copias se registra y archiva, lo cual hace que la atención de los requerimientos pueda demorarse varios días generando retrasos en la

planificación de sus actividades (Rodríguez, 2014). Por lo expuesto, la UNALM para su ejecución presupuestal cuenta con procesos engorrosos y con un sistema poco efectivo.

### 3.2.7. Evaluación presupuestaria institucional

La Directiva 006-2012-EF/50.01 “Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012), detalla que existen tres etapas para llevar a cabo la evaluación presupuestal. En la primera etapa se realiza el “Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de eficacia y eficiencia”, que consiste en comparar la información de la ejecución presupuestaria de los ingresos, egresos y logros de las metas financieras, registrada durante el período a evaluar versus la información contenida en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). En la segunda etapa se busca la “identificación de los problemas presentados” y en la tercera etapa se genera la “Determinación de las medidas correctivas internas y formulación de sugerencias a los Sistemas Administrativos”. Para la medición de la primera etapa se hace uso de indicadores que permiten medir el nivel de eficacia tanto a nivel de ingreso como de egreso. Los indicadores que se emplean son:

a) Indicador de Eficacia del Ingreso (IEI)

- Respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

$$IEI(PIA) = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Monto del PIA}}$$

- Respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM)

$$IEI(PIM) = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Monto del PIM}}$$

b) Indicador de Eficacia del Gasto (IEG)

- Respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

$$IEG(PIA) = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Egresos}}{\text{Monto del PIA}}$$

- Respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM)

$$IEG(PIM) = \frac{\text{Monto de la Ejecución Presupuestaria de Egresos}}{\text{Monto del PIM}}$$

Los resultados de la primera etapa son insumo para el desarrollo de las siguientes etapas. El análisis en términos de eficiencia presupuestaria se determina evaluando la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de las previsiones de gastos contenidas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Considerando que el conjunto de metas presupuestarias nos lleva a alcanzar los objetivos a nivel institucional y en consecuencia a obtener el logro de la misión institucional resulta importante hacer la medición en términos de eficiencia, de modo que según sea necesario se pueda reestructurar la asignación presupuestaria inicial.

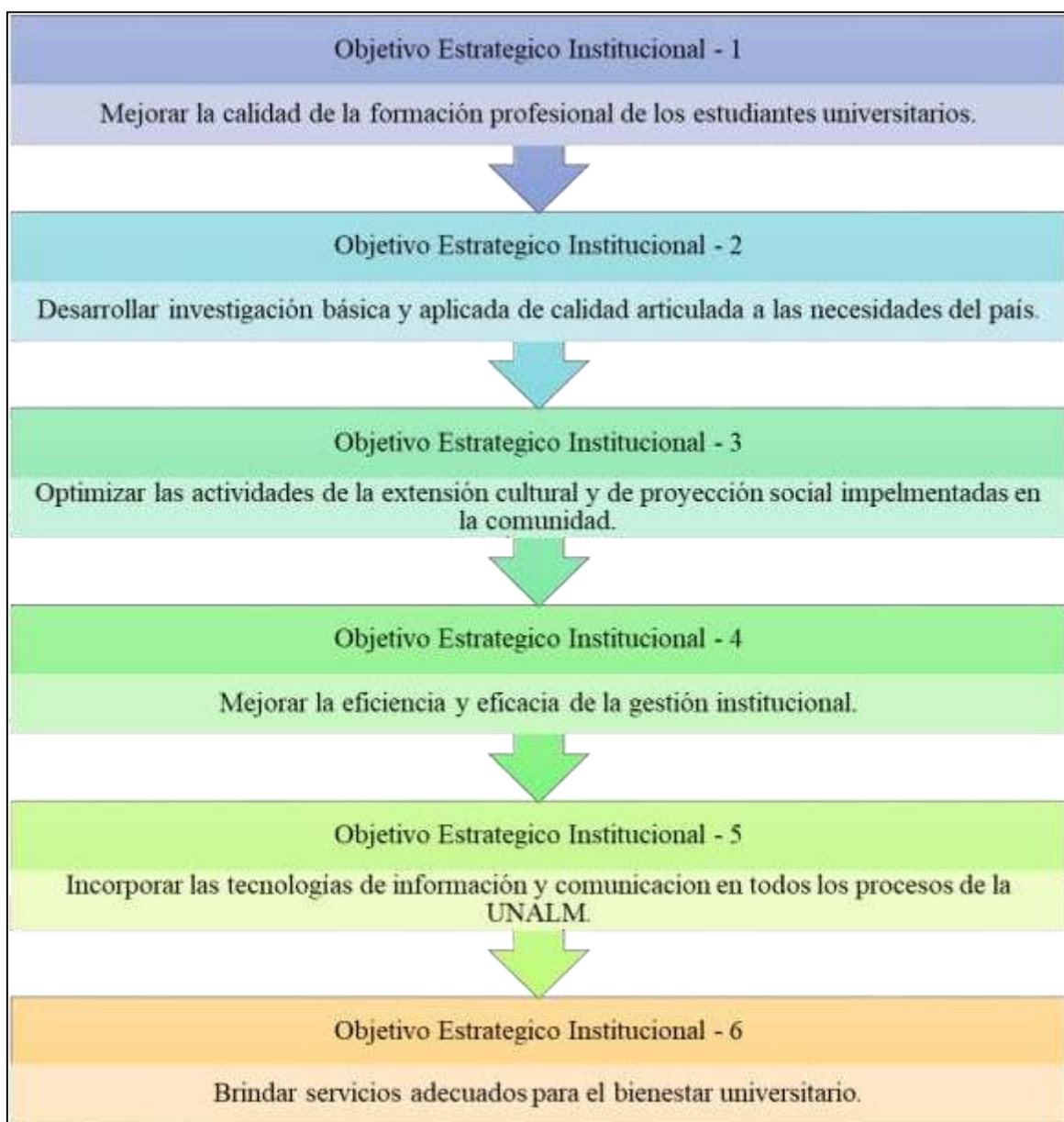


Figura 3: Objetivos Estratégicos Institucionales de la UNALM. (UNALM, 2016).

Para el caso de la UNALM, es la Oficina de Planificación a través de la Unidad de Presupuesto, la encargada de realizar la evaluación presupuestaria, y reportarla al MEF, tomando como línea base el cumplimiento de los objetivos institucionales acordes al Plan Estratégico Institucional. Para el período 2017 – 2019, la UNALM ha constituido el alcance de seis objetivos institucionales, como lo detalla la figura 3.

Cada objetivo estratégico se traduce en un conjunto de acciones estratégicas que se llevan a cabo a través de actividades sustentadas en el Plan Operativo Institucional, que está articulado a las asignaciones presupuestales, por toda fuente, que tenga cada una de las instancias académicas y administrativas que tiene la UNALM.

### **3.2.8. Los recursos por Derechos Universitarios UNALM**

Como toda universidad pública, la UNALM obtiene recursos mediante un rubro denominado “Derechos Universitarios” que son ingresos provenientes de cobros que realiza la Universidad en el marco normativo aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros (Decreto Supremo 064-2010- PCM). Se refiere a diferentes servicios que ofrece la institución y que son plasmados en el texto único de procedimientos administrativos (TUPA), para el caso de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad; algunos otros costos relacionados con procesos y servicios no-administrativos aparecen en un tarifario UNALM y que son aplicados en forma continua<sup>5</sup>. Finalmente, el TUPA y el tarifario de la UNALM constituyen importantes documentos de gestión institucional de la Universidad.

En la UNALM las tarifas que aparecen en el TUPA son gestionadas por diferentes instancias, entre las que destacan la OERA, Secretaría General, la BAN, Facultades, la EPG. En el caso del VRA, a través de la OERA se gestionan, por ejemplo, las siguientes tarifas del TUPA: matrícula extemporánea, certificado de estudios, constancias, carné universitario regular,

---

<sup>5</sup> Ambos, TUPA y Tarifario, se rigen por la Unidad Impositiva Tributaria (UIT). Normalmente son revisados cada dos años o cuando los cambios en los servicios lo requieran. Son aprobados por el Consejo Universitario y por la PCM en segunda instancia.



duplicado y correcciones documentarias, reincorporación a la condición de estudiante. En el “Tarifario” se encuentran rubros como: TRIKA<sup>6</sup>, observación y suspensión académicas, entre otros.

Para el caso de los Derechos Universitarios recaudados por la UNALM, se contemplan los siguientes rubros: aportes semestrales, el fondo de bienestar universitario (FOBEU), seguro contra accidentes, carnet universitario, observación académica, “trika”, matrícula extemporánea, retiros y pago por no votar.

Al respecto es importante precisar lo siguiente:

- i) De acuerdo a Ley 30220 “Ley Universitaria”, Art. 127° y Art. 5°, 2014, establece que todos los alumnos universitarios deben hacer uso del **carné universitario** para recibir el beneficio del pago del 50% del precio regular en las tarifas que corresponden a movilidad pública. Por ello, el estudiante paga el costo del carné que SUNEDU aplica; la UNALM solo realiza el trámite (para los estudiantes) ante SUNEDU y no genera ni restringe la matrícula a de ningún alumno. En resumen, el ingreso por carnet tiene un destino fijo.
- ii) El “Fondo de Bienestar Universitario” (FOBEU) fue creado en 1994 bajo la aprobación del Consejo Universitario y según la Resolución 54720/UNA; en tal sentido cuenta con un reglamento que avala su existencia y su administración. En el reglamento se señala que es un aporte realizado por parte de los estudiantes durante el proceso de matrícula, es administrado por la Oficina de Bienestar Universitario (OBU) y su manejo se rige en base a un plan y presupuesto aprobado por Consejo Universitario; asimismo, el monto recaudado se destina para adquirir materiales, equipos e implementos y para contratación de personal del área de Bienestar Universitario. El monto unitario es uniforme para todos los estudiantes y sus modificaciones también son avaladas por el Consejo Universitario y, por tanto, por los representantes estudiantiles en el CU. La resolución válida es 0483-2017-R-UNALM

---

<sup>6</sup> TRIKA se refiere al caso que un estudiante ha sido reprobado tres veces en una misma materia. En la UNALM se le autoriza la matrícula por cuarta vez, con la condición de un pago que está en el Tarifario. Si desapruueba, pasa a situación de estudiante separado.

y el pago aprobado actual es: FOBEU: S/.35.00. En resumen, podemos concluir que el FOBEU es un fondo que complementa el funcionamiento de la Dirección de Bienestar y sus dependencias, sujeto a los ingresos anuales.

- iii) Los “Aportes Semestrales” son pagos estudiantiles que se hacen efectivos semestralmente; se ejecutan en la UNALM desde 1993 con el propósito original de apoyar en el manejo de la crisis económica y violencia en el país; coexisten con la finalidad de mejorar el desarrollo académico y la formación integral de los estudiantes. Su existencia en la universidad es aprobada anualmente por el Consejo Universitario, desde 1995 hasta la actualidad, con las correspondientes resoluciones que acreditan su sustento y distribución. La tabla 3 muestra que durante el período 2016-2020, los aportes semestrales de los estudiantes han ido disminuyendo, pero en forma paulatina, a fin de no complicar la provisión de los servicios indicados a los estudiantes. En la actualidad (2020) dicho pago está en un nivel tal que los estudiantes provenientes de colegios secundarios públicos no tienen ningún aporte por este concepto (aproximadamente 42% del total de estudiantes de pregrado de la UNALM). Esta contribución constituye finalmente un fondo de solidaridad<sup>7</sup>.

Los estudiantes y sus familias contribuyen con sus aportes semestrales de acuerdo a categorías establecidas en función al monto mensual pagado en el colegio de origen. Tales aportes se muestran en la Tabla 3; se conceptúan acorde a una evaluación socioeconómica realizada por una trabajadora social de la Oficina de Bienestar Universitario; en la evaluación no se considera el rendimiento académico y el “aporte” está sujeto a fraccionamiento y/o prorrateo. Asimismo, los criterios son establecidos por la Unidad de Asuntos estudiantiles de la OBU. En resumen, los aportes semestrales son un fondo intangible que contribuye a mejorar los servicios académicos fortaleciendo los apoyos económicos estudiantiles a través de subvenciones (como bolsas de trabajo, bolsas de alimentos, becas para el desarrollo de tesis y proyectos de tesis, entre otras) y mejorando los servicios educativos.

---

<sup>7</sup> El establecimiento de la escala de pago se realiza por única vez y rige durante toda la carrera universitaria; no obstante, se puede solicitar una recategorización en caso hayan surgido situaciones que cambien totalmente el panorama económico del estudiante. También los estudiantes que no pueden pagar tal abono semestral, pueden solicitar refinanciamiento del pago. Recategorización y refinanciamiento están a cargo de las asistentas sociales, quienes sugieren realizaciones en base a visitas domiciliarias y las entrevistas correspondientes

**Tabla 3:****Escala de Aportes Semestrales (S/.), período 2014 - 2020**

	Años							Estudiantes	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	N°	%
A	60	50	10	8	8	7	0	2199	42
B	200	165	110	110	110	94	90	1686	32
C	340	280	220	220	220	187	170	753	14
D	500	400	340	340	340	289	260	450	9
E	850	700	640	640	640	544	490	95	2
F	1500	1200	1140	1140	1140	969	880	22	0
G	2000	1650	1585	1585	1585	1347	1210	8	0

Fuente: Elaboración propia en base a registro interno OBU.

- iv) La UNALM brinda dos servicios de asistencia médica a sus estudiantes. El primero es el denominado “Autoseguro Estudiantil”, el cual atiende a los estudiantes a través del Centro Médico Universitario, ubicado dentro del campus y que cuenta con un reglamento aprobado con Resolución CU-0248-2012, con modificación realizada en la Resolución CU-0365-2017. Este servicio permite solucionar problemas de salud no accidentales que presenten los alumnos matriculados durante todo el año (en el reglamento se señalan excepciones). Cubre las enfermedades de los estudiantes ocurridos desde el ingreso a la UNALM hasta la finalización de sus estudios. El Centro Médico atiende dolencias y enfermedades generales de los estudiantes y está facultado para derivar a los estudiantes para ser atendidos en una Clínica Especializada para enfermedades varias, que pueden ir desde tratamientos dentales hasta atención psiquiátrica. El segundo servicio de asistencia médica es el “seguro contra accidentes” que permite atender a los estudiantes matriculados tanto dentro como fuera de la UNALM. Esta prestación se brinda por intermedio de una Compañía de Seguros, que es seleccionada mediante concurso público y que se concreta mediante contrato interinstitucional; previo al contrato se establece una prima o monto a pagar aprobada por Resolución Rectoral (RR). En la actualidad se está trabajando con MAPFRE-PERÚ Seguros y Reaseguros SA, en base al contrato 008-2019-UNALM aprobado con la RR 0173-R-UNALM. En resumen, el cobro del Seguro Contra accidentes tiene un destino fijo de ejecución el cual es brindar cobertura en caso de accidentes.

## **IV. MARCO METODOLÓGICO**

El desarrollo del presente trabajo se ha realizado con el caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina, específicamente con la alta dirección del Vicerrectorado Académico (VRAC) y sus oficinas académicas, principalmente las Direcciones de Admisión y Promoción, Estudios y Registros Académicos, Bienestar Universitario, Biblioteca, el Centro de Innovación Educativa, entre otros. Esto considerando la experiencia profesional del bachiller en economía, quien suscribe este documento, cuyo cargo fue y sigue siendo la asistencia administrativa en el manejo de los recursos económicos del Vicerrectorado Académico y sus dependencias, a partir del año 2016. La experiencia profesional en el cumplimiento del papel fundamental del desarrollo de la gestión y el manejo de los recursos económicos son el marco del presente trabajo de evaluación económica, las principales funciones desarrolladas por la asistencia administrativa han incluido el diagnóstico de la situación inicial del VRAC, la programación presupuestal anual y multianual, el análisis comparativo entre el presupuesto de apertura y el presupuesto modificado, así como identificar las causales de modificación (sustentado en la información financiera interna), la ejecución y el seguimiento del gasto del VRAC y sus dependencias, por toda fuente de financiamiento, anidados al PEI y al POI, la identificación de los fuentes de ingreso propio y su estabilidad en el tiempo. Además de la preparación de reportes económicos y financieros basados en el marco de las Políticas Públicas y las Finanzas, para una rápida toma de decisiones de la Alta Dirección.

En tal sentido, se ha considerado este estudio de caso tomando en cuenta la experiencia profesional en las mencionadas instancias que son áreas claves y que contribuyen al logro de la misión institucional, incluyendo el proceso de enseñanza – aprendizaje y la responsabilidad social universitaria. El periodo de evaluación abarca desde el año 2016 hasta el 2019, que es un periodo suficiente para notar cambios significativos entre dos etapas importantes en el análisis de la eficiencia presupuestal; el período va desde una situación inicial de déficit a otra situación de superávit o equilibrio económico, en lo que respecta al manejo de sus recursos propios fundamentalmente.

Dado que el objetivo principal de este trabajo es evaluar económicamente la ejecución presupuestal del VRA de la UNALM, periodo 2016 – 2019, se ha recurrido a un diseño que no es experimental y que ha sido aplicado en forma longitudinal. Este trabajo es de naturaleza eminentemente práctica y aplicativa, pues permite conocer las realidades desde la evidencia misma (Vargas, 2009), haciendo uso de estadísticas e indicadores descriptivos del propio caso del VRA.

El presente trabajo utiliza información de fuentes secundarias, por lo que no ha sido necesario utilizar muestreo estadístico alguno. Tal información es de naturaleza económico-financiera y figura en los sistemas internos de gestión del Vicerrectorado Académico de la UNALM y sus dependencias. En tal sentido se han usado indicadores de desempeño y eficiencia; no se ha hecho uso de un modelo econométrico o matemático en específico.

El instrumento metodológico principal de este estudio de caso es el denominado “análisis de costo- beneficio”, que normalmente se emplea para realizar evaluaciones económicas comparativas (Aguilera, 2017). El “análisis del costo-beneficio” comprende un proceso que, de manera general, se refiere a la evaluación de un determinado proyecto o programa, que permite la generación de un esquema para tomar decisiones de cualquier tipo. Ello involucra, de manera explícita o implícita, determinar el total de costos y beneficios de todas las alternativas para seleccionar la mejor o la más rentable. También el “análisis de costo-beneficio” (ACB) puede ser considerado como un sistema de información relevante para la eficiencia en el sector público. Su propósito es servir de apoyo en la toma de decisiones, aun cuando no las determina. El ACB proporciona información relacionada con la eficiencia distributiva de las opciones de inversión; en tal sentido permite a los ciudadanos evaluar a los responsables de las políticas públicas y a su vez permite a éstos un mejor control de sus subordinados. La introducción del ACB al proceso de toma de decisiones en el sector público fue parte de un movimiento progresista que buscaba introducir los métodos y técnicas científicos al gobierno” (Nelson, 1987, citado en Villareal, 1995).

La evaluación que se realiza en el análisis costo-beneficio permite obtener el rendimiento de un proyecto o negocio; proyecto institucional en este caso. Este resulta rentable cuando los beneficios que se obtienen permiten recuperar lo invertido teniendo en cuenta la tasa deseada

por el inversionista o empresario. Aguilera (2017), detalla también los siguientes pasos para realizar el ACB:

1. Formular los objetivos y metas que se persiguen con el proyecto (programa).
2. Examinar los requerimientos y limitaciones.
3. Determinar y/o estimar en términos monetarios los costos y beneficios relacionados con cada opción.
4. Incorporar toda la información importante además de los datos de costos y beneficios de cada una de las alternativas.
5. Distribuir los costos y beneficios a través del tiempo.
6. Convertir la corriente futura de costos y beneficios a su valor actual.
7. Establecer una relación donde los beneficios sean el numerador y los costos el denominador (beneficios/costos).
8. Realizar una comparación de las relaciones beneficios-costos en las diferentes propuestas. La mejor solución es la que ofrece el más alto nivel de relación.
9. Determinar el beneficio neto de cada posible decisión. Se calcula mediante la diferencia entre los beneficios presentes y futuros y los costos en los que se incurre para su realización.
10. Evaluar y comparar cada alternativa.
11. Tomar la decisión en función del enfoque utilizado, las metas y los objetivos.

La fórmula general utilizada en el ACB es:

$$R_{B/C} = \frac{\sum_{j=0}^n \frac{B_j}{(1+i)^n}}{\sum_{j=0}^n \frac{C_j}{(1+i)^f}}$$

$B_j$ = Flujo neto positivo en el periodo  $j$ .

$C_j$ = Flujo neto negativo en el periodo  $j$ .

$i$  = Tasa de descuento del inversionista (TMAR)

$n$ =Horizonte de Evaluación

En el presente estudio se han seguido los pasos y detalles antes expresados, haciendo uso de un cuadro de fuentes y utilización de fondos en el que se presentan, año en año, por un lado,

los fondos externos o internos (de la entidad) con que ella se ha de financiar, desglosado por sus orígenes o fuentes, y por otro lado el empleo que se prevé para estos mismos recursos financieros, clasificado según los usos o destinos a que corresponde (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 2006).

Adicionalmente, para tratar de modelar los beneficios derivados de la toma de decisiones, se utiliza el análisis costo/eficacia. El análisis de Costo/Eficacia (CE) <sup>8</sup> busca identificar la alternativa de menor costo para alcanzar una meta regulatoria específica. La ventaja del CE es que evita que los analistas tengan que desarrollar estimaciones monetarias complejas y costosas, en el caso de beneficios o costos que presenten dificultades particulares de medición (Cáceres, 2017). En el presente estudio se hace uso del concepto básico de Costo-Eficacia, debido fundamentalmente a que la data tiene una orientación hacia resultados de la ejecución presupuestal.

La metodología costo/eficacia estima el costo social<sup>9</sup> de lograr los resultados de un proyecto de inversión pública o de cada una de sus alternativas. Para utilizar esta metodología, se necesita definir un indicador que exprese los resultados de un proyecto de inversión pública. Frente a algún grado de dificultad de medir un indicador de impacto, es posible realizar una aproximación basada en resultados inmediatos del proyecto o actividad, expresado como un indicador de eficacia (Ministerio de Economía y Finanzas, s. f.).

Para estimar el CE se requiere seguir el siguiente procedimiento:

---

<sup>8</sup> El análisis costo/ eficacia es también conocido como costo /efectividad y la diferencia del uso de los términos se relaciona con el indicador que se emplea. El uso de efectividad se relaciona a los impactos del proyecto y el uso de eficacia se relaciona con la medición de los resultados. Revisar: <https://books.google.com.pe/books?id=XOEITE41iosC&pg=PA272&dq=analisis+de+costo+eficacia+O+efectividad&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTrsfNrdbyAhW5HrkGHcy7CtMQ6AEwBHoECAYQAg#v=onepage&q=eficacia=false> (página 272).

<sup>9</sup> El costo social se conceptualiza a través del costo de oportunidad, el cual refleja el valor de bienes y servicios que se pudieron generar en otros usos alternativos al proyecto de inversión elegido. Para mayor información revisar: <http://www.inicam.org.pe/normativa/directiva/SNIP-MEF.pdf>

- Elaborar los flujos de costos incrementales a precios sociales, tanto de inversión, como de operación y mantenimiento. A partir de estos flujos se calcula la variable: Valor Actual de Costos Sociales (VACS)<sup>10</sup>, aplicando una tasa social de descuento.
- Cuantificar las metas de los indicadores de eficacia (resultados).
- Calcular el ratio costo eficacia, dividiendo el VACS o VANCS entre el indicador de eficacia.

La fórmula general utilizada en el CE es:

$$CE = \frac{VACS}{I_E}$$

$$VACS = I_0 + \frac{CS_1}{(1+k)^1} + \frac{CS_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CS_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

CE: Costo/eficacia

VACS: Valor actual de las inversiones y costos sociales

I<sub>0</sub>: Inversión inicial

CS<sub>n</sub>: Costos incrementales de operación y mantenimiento a precios sociales en el año *n*

k: tasa social de descuento (TSD)

I<sub>E</sub>: Índice de eficacia (resultados), puede ser número de beneficiarios, kilómetros, hectáreas, metros cuadrados, etc.

El VACS está constituido por la suma de la inversión inicial y costos incrementales traídos al valor presente. Los costos incrementales de un proyecto se calculan comparando los costos de la situación con proyecto y de la situación sin proyecto; la diferencia entre ellos, constituyen los costos incrementales (Ministerio de Economía y Finanzas, s. f.). También es importante indicar que para el cálculo del valor presente, el MEF sugiere una tasa de descuento social de 8%<sup>11</sup>, pero que puede variar en función de la variabilidad del mercado

<sup>10</sup> En algunos casos, se utiliza el valor actual de los costos sociales netos (VACSN) esto es cuando se ha podido valorizar algunos de los beneficios sociales o costos evitados (el beneficio Social se refiere al valor que representa para la población usuaria el incremento o mejora de la disponibilidad de un bien o servicio que ofrece un Proyecto de Inversión Pública, es decir el incremento del bienestar (Ministerio de Economía y Finanzas, s. f.). Para mayor información: <http://www.inicam.org.pe/normativa/directiva/SNIP-MEF.pdf>

<sup>11</sup> La tasa social de descuento (TSD), representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza recursos para financiar sus proyectos. El valor de la TSD fijado por el MEF para el año 2018 en adelante, es de 8%. La TSD es calculada a partir de los recursos del estado que provienen del menor consumo (mayor



interno y externo, la dependencia de la preferencia intertemporal del consumo, de la rentabilidad marginal de la inversión y de la tasa de interés de los créditos externos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). “Desde un punto de vista empírico y considerando el análisis de las evidencias existentes y de las prácticas actuales alrededor del mundo se confirma que existen diferencias significativas en las metodologías aplicadas para determinar la TSD, aunque – en la mayoría de casos – los gobiernos continúan recomendando una tasa de descuento única y constante en la evaluación de proyectos. Las instituciones financieras internacionales – como el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial o el Banco Asiático de Desarrollo – también utilizan una tasa constante, de naturaleza administrativa, situada entre el 10%-12%<sup>12</sup>, valores que no siempre surgen de políticas operativas que establecen metodologías para su cálculo y actualización temporal” (Campos, et. al, 2015). Por la naturaleza administrativa de este estudio, la TSD que se ha utilizado ha sido del 10%. Adicionalmente, es importante indicar que a fin de considerar los costos sociales del proyecto se hace uso de un factor de corrección<sup>13</sup> aplicados a los precios de mercado.

En el presente trabajo utilizaremos el indicador costo-eficacia para evaluar el proyecto del sistema integrado de gestión universitaria (SIGU), por ser uno de los proyectos emblemáticos de la gestión del Vicerrectorado Académico y porque su desarrollo ha permitido avanzar en mejoras del bienestar de la comunidad universitaria. Para ello se ha utilizado la TSD del 10%, y también a fin de obtener los costos sociales se ha empleado el factor de corrección de mano de obra especializada, considerando que el SIGU empleó los servicios de desarrollo informático realizado por profesionales altamente capacitados y con experiencia en la programación, desarrollo y diseño en el campo informático. Así, se toma como referencia el factor de corrección de mano de obra calificada del 0.926. Adicionalmente, considerando la dificultad de cuantificar los impactos del proyecto SIGU se tomó, como indicador de eficacia, el número de estudiantes beneficiarios. El análisis costo-eficacia se realiza en una temporalidad de 5 años.

---

ahorro), menor inversión privada y del sector externo (préstamos internacionales). ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo11\\_directiva001\\_2019EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf)).

<sup>12</sup> Revisar <https://www.bivica.org/files/tasa-social.pdf>

<sup>13</sup> El factor de corrección resulta de obtener los precios de mercado sin impuesto. Para el caso del factor de corrección de la mano de obra calificada se tiene  $1 / (1 + \text{impuesto indirecto}) = 1 / (1 + 8\%) = 0.926$ . Revisar: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/instrumentos\\_metod/saneamiento/\\_2\\_Factores\\_de\\_corr\\_ecci\\_de\\_precios\\_de\\_mercado\\_a\\_precios\\_sociales.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/saneamiento/_2_Factores_de_corr_ecci_de_precios_de_mercado_a_precios_sociales.pdf)

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Diagnóstico económico inicial

El Vicerrectorado Académico y sus dependencias tienen el compromiso de apoyar principalmente a docentes y estudiantes de la comunidad universitaria de la UNALM, con lineamientos y directrices académicas, al igual que con la atención de bienes y servicios, según las necesidades institucionales y para un desarrollo eficiente de la actividad académica. Coordina principalmente con las Facultades y Departamentos Académicos, con el Vicerrectorado de Investigación y la Unidad de Estudios Generales, en cuanto a las diferentes actividades para el cumplimiento de las funciones del propio VRA y de la misión institucional.

**Tabla 4.**

#### VRA: Presupuesto inicial 2016

N°	Vicerrectorado Académico (VRA) y Dependencias	UNALM – PIA			
		RO		RDR	
		S/.	%	S/.	%
1	VRA y apoyo a la enseñanza	23,656.0	0.8	843,932.0	14.9
2	Unidad de Innovación Educativa			121,760.0	2.1
3	Centro de Admisión y Promoción			1,456,396.0	25.6
4	MUNABA			20,000.0	0.4
5	Oficina de Estudios y Registros Acad.	5,319.0	0.2	571,660.0	10.1
6	Bienestar Universitario y dependencias	2,149,510.0	75.8	2,290,601.0	40.3
7	Proyección Social	31,248.0	1.1	128,050.0	2.3
8	Biblioteca Agrícola Nacional	624,428.0	22.0	245,778.0	4.3
9	Ciclos Optativos				
10	Centro de Idiomas				
11	Centro Preuniversitario				
	Monto total 2016 (S/.)	2,834,161.0	100	5,678,177.0	100
	Cifra porcentual (%)	33%		67%	
	Saldo Ejecución 2015 (S/.)			-401,222.9	

Fuente: Elaboración propia basada en el SINADMOL, UNALM.

La Tabla 4 muestra la estructura general del presupuesto inicial para el año 2016 y las fuentes de financiamiento que abastecen al Vicerrectorado Académico y sus dependencias. Se puede apreciar que los recursos directamente recaudados (RDR) representan el 67% del total del financiamiento, mientras que los recursos ordinarios (RO) solo representan el 33%. Para este año 2016 el Vicerrectorado Académico y sus dependencias iniciaron su gestión con un déficit presupuestario de S/. 401,222.97 soles (Resolución 0182-2016-CU-UNALM) concernientes a los ingresos de recaudación propia.

Puede notarse de la Tabla 4 que la actividad de Bienestar Universitario es la que, en general, demanda mayor nivel de presupuesto del total del VRA. La Oficina de Bienestar Universitario es la que gestiona este rubro presupuestal. Tanto en RDR, como en RO, la OBU planifica una ejecución presupuestal de 40.3 % y 75.8%, respectivamente; nótese que la mayor parte de los Recursos Ordinarios aportados directamente por el Gobierno Central van entonces dirigidos a Bienestar Universitario, específicamente a la dependencia del Comedor Universitario para la contratación de servicios alimenticios. El Centro de Admisión y Promoción (CAP) solo gestiona presupuesto de los RDR, alcanzando un nivel de 25.6% de todo el presupuesto 2016 del VRA para esta fuente; todas las demás dependencias tienen porcentajes menores al 15%.

Es importante puntualizar también que en el 2016 varias dependencias académicas solo manejaban RDR, como es el caso del Centro de Admisión y Promoción, Unidad de Innovación Educativa y el MUNABA (Tabla 4). Otras, como el Centro de Educación Continua, el Centro de Idiomas y el Centro Preuniversitario tienen todo el manejo presupuestal en las Cuentas gestionadas por la Fundación para el Desarrollo Agrario, en base a un Convenio firmado con tal institución<sup>14</sup>. Durante el período 2016-2020 esta situación ha ido cambiando y ya algunas partes de los RDR de estos tres últimos Centros han pasado a las cuentas y presupuestos de la UNALM, por la propia indicación de la Contraloría General de la República.

---

<sup>14</sup> Con Resolución 293-2016-CU-UNALM del 22 de agosto del 2016, se respalda la adenda de la carta de entendimiento entre la UNALM y la Fundación para el Desarrollo Agrario para el manejo de los fondos generados por las unidades de la UNALM, el manejo de fondos asignado es de tipo contable y financiero. Para el caso del Centro de Idiomas la cuenta se denomina 0238 – Área de Lenguas y para el caso del Centro Preuniversitario se denomina 031 – Centro de estudios Pre-universitarios.

Dada la distribución presupuestal y el antes referido déficit inicial 2016, la acción inmediata fue evaluar las fuentes de ingreso provenientes de los recursos directamente recaudados y su comportamiento en los tres años anteriores al 2016, para conocer detalles de causalidad y la potencial tendencia de la estabilidad y el crecimiento.

**Tabla 5:**

**Fuentes de ingreso bruto propio del Vicerrectorado Académico (2013-2015)**

Nº	Fuentes de ingreso	2013	2014	2015	% promedio
1	Examen de Admisión	2,397,756.5	2,217,371.8	2,192,276.0	<u>40.0</u>
2	Constancias y certificados - Oficina de Estudios	131,731.0	143,496.0	142,778.0	2.0
3	Derechos Universitarios	2,776,837.4	2,667,803.6	2,526,326.1	<u>47.0</u>
4	Servicio de capacitación - Proyección Social	28,047.0	30,000.0	35,000.0	1.0
5	Alquiler terrenos - Proyección Social	99,286.3	112,278.0	106,964.7	2.0
6	Carnets - Biblioteca Agrícola Nacional	33,673.0	31,628.0	34,161.0	1.0
7	Atenciones de comedor y cafetería		551,877.0	587,440.1	7.0
	Monto total (S/.)	5,467,331.2	5,754,454.3	5,624,945.8	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al SINADMOL, UNALM

La tabla 5 detalla la evolución de los principales ingresos brutos, directamente recaudados, del VRA y sus dependencias. Se denota que los ingresos por “Examen de admisión” y “Derechos universitarios”<sup>15</sup> representaban, en promedio para el período indicado, el 40% y 47% respectivamente; es decir ambas fuentes representan el 87% del total de los ingresos brutos por RDR. Adicionalmente, en la tabla 6 se tomó como año base el 2013 para evaluar el % de cambio de los ingresos brutos en el año 2014, y el 2014 como base del 2015, se observa un decrecimiento de los rubros más representativos; específicamente, en el caso del Examen de Admisión el decrecimiento fue entre -8% y -9%, mientras que en el caso de los

<sup>15</sup> Los Derechos Universitarios son recolecciones por parte de la Oficina de Estudios y Registros Académicos (OERA) y la Oficina de Bienestar Universitario; incluyen: pagos de estudiantes por observaciones académicas, reincorporación, separación universitaria, aportes semestrales voluntarios, entre otros. Los recursos por “Examen de Admisión” son recolectados y gestionados por el Centro de Admisión (CAP), y se refieren básicamente a la modalidad de “examen ordinario” durante dos períodos en el año. En las siguientes dos acápite de esta sección se detallan más la naturaleza y procedimiento de estos dos tipos de ingresos universitarios.

Derechos Universitarios ha oscilado entre el -4% y -9% (Tabla 6). Por tanto, se aprecia que las dos principales fuentes de ingreso del VRA estaban en decrecimiento, lo cual implicaba tomar acciones para conocer los factores internos y externos que se veían afectados y cómo dirigir mejor la gestión presupuestal 2016.

El déficit fiscal del año 2015, que afectó la ejecución presupuestal del año 2016, justamente tuvo su origen en problemas con los ingresos de los rubros más significativos como es el “Examen de admisión” y los “Derechos universitarios”. Luego la tabla 7 hace referencia al comportamiento del ingreso y gasto en términos reales del año 2015.

**Tabla 6:**

**Tasa de crecimiento de las fuentes de ingreso propio bruto VRA**

Nº	Fuentes de ingreso	2014-2013	2015-2014
1	Examen de Admisión	-8%	-9%
2	Constancias y certificados - Oficina de Estudios	9%	8%
3	Derechos Universitarios	-4%	-9%
4	Servicio de capacitación -Proyección Social	7%	25%
5	Alquiler terrenos - Proyección Social	13%	8%
6	Carnets - Biblioteca Agrícola Nacional	-6%	1%
	Monto total (S/.)	5%	3%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SINADMOL, UNALM

En la Tabla 6 destaca el rubro de pagos estudiantiles por el concepto de “Derechos Universitarios”, dentro de los cuales se incluyen los siguientes: (i) aportes semestrales voluntarios, (ii) carné universitario, (iii) fondo de bienestar universitario (iv) seguro contra accidentes, (v) retiros de cursos, (vi) “separación” académica de estudiantes, (vii) *trikas*, (viii) penalidad por “no votar”, (ix) reincorporación estudiantil y (x) “observaciones” académicas; ninguno de estos pagos es de carácter restrictivo y no condicionan el acceso a los servicios educativos de los estudiantes de la UNALM. Estos conceptos están basados en la provisión de la mejor asistencia educativa posible a cada uno de los estudiantes y en el marco de la Ley Universitaria 30220. En tal sentido, dentro del capítulo de análisis se explica de manera detallada el trabajo realizado en la gestión 2016–2020 con el afán de hacer más

eficiente el uso de estos recursos y en beneficio de los estudiantes, priorizando la transparencia en la información.

Es importante indicar que en la ejecución del año 2015 la DIGA aplicó la retención del 8% a todas las fuentes de ingreso propio del Vicerrectorado Académico, incluyendo los Derechos Universitarios <sup>16</sup> . Siendo que los Derechos Universitarios son pagos de los estudiantes y que, por tanto, constituyen fondos intangibles con fines y usos específicos (no tienen la finalidad de un Centro de Producción o Centro de Emprendimiento de la Universidad), la gestión del VRA asumida del 2016 al 2020 solicitó que estos Derechos no sean afectos de este porcentaje de retención, lo cual se logró y hasta el momento se mantiene.

**Tabla 7:**

**Ejecución presupuestal 2015: RDR del VRA y sus dependencias**

Nº	Vicerrectorado Académico y Dependencias	Ingresos reales netos 2015 (I)	Gastos reales 2015 (G)	Diferencia I-G
	Monto total A (S/.)	2,016,893.9	2,360,416.7	-343,522.8
	VRA y apoyo a la enseñanza		260,945.8	
	Unidad de Innovación Educativa	Examen de	64,900.0	
A	Apoyo a la enseñanza (Subvención Bibliográfica)	Admisión	327,750.0	
	Centro de Admisión y Promoción		1,706,820.9	
	Monto total B (S/.)	2,455,575.8	2,454,739.6	836.2
	Oficina de Estudios y Registros Acad.		561,485.2	
	Bienestar Universitario y dependencias	Derechos	1,414,794.6	
B	Biblioteca Agrícola Nacional	Universitarios	404,097.2	
	Oficina de Tecnología de la Información	y Constancias y Certificados	61,161.2	
	MUNABA		13,201.4	
	Saldo de Balance 2014 (S/.)			- 58,541.2
	Saldo de Balance 2015 (S/.)	4,472,469.7	4,815,156.3	<b>-401,227.8</b>
	Presupuesto inicial 2015 (S/.)	<b>5,108,741.0</b>		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SINADMOL, UNALM

<sup>16</sup> Acción respaldada en la Resolución 0333-2012-CU-UNALM. Actualmente la DIGA detrae un 10% del ingreso bruto de todas las cuentas de la UNALM, cantidad que aparentemente no tiene un sustento legal y que no ha sido explicado formalmente.

La tabla 7 muestra, de manera general, la forma en que se llegó a la situación de déficit presupuestario. Siendo que los “ingresos reales netos” (después de la detracción de 8% impuesto por la DIGA) han sido menores a los “gastos reales”, es evidente que se descuidó el equilibrio que siempre debería existir entre estas dos variables. Adicionalmente, es importante notar que el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) fue mayor que el nivel de ingresos reales 2015 (S/. 5, 108,741.0 soles versus S/. 4, 472,469.7 soles). Es decir, el techo presupuestal amparaba una mayor ejecución del gasto; sin embargo, lo que realmente era importante y comparable era el “ingreso real neto” versus “gastos reales”, que en este caso 2015 llevó precisamente al saldo negativo en más de 401 mil soles. Es preciso recordar que el PIA es solo el marco presupuestal anual de cada entidad y lo que realmente cuenta, en la comparación, es la recaudación real neta.

La conclusión general de lo antedicho es que en el año 2015 no se llevó a cabo un estricto control de los “ingresos reales netos” y “gastos reales”, ni por parte de la Unidad de Presupuesto de la Oficina de Planeamiento ni por parte de la propia Unidad ejecutora (el VRA y sus dependencias en este caso)<sup>17</sup>; además de no tener claridad en las fuentes y usos especificados de ingreso.

El detalle de la fuente de ingreso que financia un determinado gasto brinda un mejor panorama para la toma de decisiones y ayuda a contribuir al principio de transparencia de la información; en tal sentido, en las siguientes subsecciones hemos avanzado en tal sentido. Debe indicarse, sin embargo, que la UNALM, a nivel SINADMOL y SIAF, registran los ingresos y los gastos con codificaciones que son poco amigables, lo que frecuentemente hacen difícil el discernimiento de gastos reales, por fuente, a nivel detallado. Así la gestión que inició en el año 2016 invirtió gran tiempo y esfuerzos para “transparentar” la información y manejar eficiente los recursos propios, lo cual se hizo reforzando el control interno y llevando a cabo coordinaciones permanentes con las oficinas académicas.

---

<sup>17</sup> La Unidad de Presupuesto, dependencia de la Oficina de Planeamiento es el ente que aprueba (o desaprueba) la ejecución de un determinado gasto, según el techo presupuestal aprobado y acorde también al nivel de ingreso real obtenido. La oficina administrativa correspondiente (“abastecimiento” en el caso de la UNALM) no ejecuta el gasto sin la aprobación de la Unidad de Presupuesto.

### ***Fuente y uso de recursos del Examen de Admisión pregrado***

La UNALM tiene doce carreras profesionales de pre-grado a la que los postulantes acceden a través de dos exámenes de ingreso al año y mediante diversas modalidades de postulación<sup>18</sup>; sin embargo, la modalidad que mayor cantidad de postulantes e ingresantes tiene es la denominada “concurso ordinario” (en promedio 2016-2020, comprende entre el 80 y 85% del total de postulantes e ingresantes a la Universidad). La modalidad “concurso ordinario” incluye a postulantes que han aprobado y culminado satisfactoriamente los estudios secundarios en el país, o su equivalente en el extranjero, y que se han inscrito cumpliendo las formalidades exigidas en el Reglamento de Admisión de la UNALM.

El Proceso de Admisión está a cargo de la Comisión Permanente de Admisión (CPA) que es presidida por el Vicerrector Académico y está integrada por docentes representantes de las ocho facultades de la Universidad, el proceso es normado por el Reglamento de Admisión. El Centro de Admisión y Promoción (CPA) brinda apoyo logístico necesario para llevar a cabo adecuadamente el indicado proceso (Reglamento General de la UNALM, Art.90°), es también una dependencia del VRA; es la entidad encargada de recaudar casi el 40% de los ingresos directamente recaudados del Vicerrectorado Académico.

La tabla 8 detalla el ingreso esperado por el proceso del examen de Admisión y los usos de este fondo, para plasmar ese escenario se ha considerado la estructura presupuestal inicial del año 2016 y se ha tomado como referencia el ingreso generado en el año 2015 (dado que el presupuesto, cada año, normalmente se formula varios meses antes del período previo a su ejecución), de esta manera ha sido posible una comparación más apropiada entre el ingreso esperado del recurso y el gasto. El detalle de la distribución de la tabla 7 fue un insumo importante para los ajustes presupuestales necesarios, a fin de corregir el déficit presupuestal.

---

<sup>18</sup> Las diferentes modalidades de ingreso UNALM son: Concurso Ordinario, Ingreso directo mediante el CEPRE, Traslados Externos, Dos Primeros Puestos de Colegios Secundarios, Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú y COAR, Quinto año de Educación Secundaria, Graduados Universitarios, Víctimas de Terrorismo, Personas con Discapacidad, Promoción y Desarrollo del Deporte, Plan Integral de Reparaciones, Bachilleratos en Convenio con la UNALM, Convenios Internacionales, Convenio Andrés Bello, Becario Extranjero, Diplomáticos y Funcionarios Internacionales Extranjeros y Peruanos, postulantes becarios PRONABEC, Familiares de Docentes ordinarios de la UNALM en comisión de servicios fuera del país, Convenio Centro Regional de Formación en Meteorología (CRFM).



**Tabla 8:****Esperado: Fuentes y Usos de Fondos – Recursos del Examen de Admisión 2015-2016**

A. Fuentes (referencia recaudación - año 2015)		
Derecho bruto de examen de Admisión		2,192,276.0
Retención DIGA (8%)		175,382.0
Derecho real Examen de Admisión		2,016,893.9
<b>Total fuente (S/.)</b>		<b>2,016,893.9</b>
B. Usos ( referencia distribución presupuestal 2016)		
Unidad de Innovación Educativa	Servicios de capacitación docente	75,060.0
	Personal CAS ( 3)	46,700.0
VRAC - Apoyo a la enseñanza y Material didáctico.	Bienes y servicios	155,000.0
	Personal CAS ( 2)	54,432.0
	Subvención Bibliográfica	360,000.0
	Subvenciones a docentes UNALM	40,000.0
Centro Admisión y Promoción	Bienes y servicios	559,280.0
	Gastos de administración ( Docentes, Administrativos y CAS)	860,000.0
	Personal CAS ( 3)	37,116.0
Total usos ( S/)		2,187,588.0
<b>C. Saldo esperado (S/.)</b>		<b>- 170,694.1</b>

Fuente; Elaboración propia en base datos del SINADMOL, UNALM.

Siendo que la recaudación por examen de Admisión se encuentra bajo la ejecución logística del Centro de Admisión y Promoción, se procedió también al análisis de los gastos en que incurría el CAP para llevar a cabo el proceso; lo que finalmente conllevó a mejorar la inversión realizada y desarrollar propuestas de nuevas estrategias para revertir la situación de decrecimiento en la recaudación. Es importante reiterar que la DIGA anualmente ejerce la retención del 8% sobre el ingreso de los recursos directamente recaudados de todas las cuentas de la Universidad (Resolución N° 0333-2012-CU- UNALM); por ello el ingreso por Examen de Admisión se detrae en un 8%.

La tabla 9 indica el detalle de la estructura del gasto anual del CAP, año 2015. Así, en ese año el CAP utilizó el 13% de sus recursos en publicidad a través de prensa y radio. Sandoval, 2019 ha señalado que éstos no fueron los medios de difusión más adecuados a los tiempos actuales, pues el público objetivo de los exámenes de admisión eran, y siguen siendo, jóvenes de aproximadamente 16 a 23 años. Por tanto, se estarían generando gastos movidos por la inercia y sin considerar los medios más usados por el público objetivo, como son las redes

sociales principalmente. Esto es más elocuente en tiempos recientes de cambios enormes y sumamente dinámicos de vigencia de medios publicitarios en redes y formas modernas, necesarias, de comunicación.

También la estructura presupuestal del Centro de Admisión y Promoción, muestra como el 64% del gasto total 2015 fue destinado a dar reconocimiento económico a los docentes, administrativos y personal CAS por concepto de bonificación y participación en el proceso de Admisión (Tabla 9). En tal sentido este 64% termina beneficiando a las personas que laboran en la institución bajo la consideración de compromisos previos. Es ilustrativo mencionar que el CAP, para el año 2015, contaba con un Sistema de Inscripción de Postulantes (SIP) bastante ineficiente, al no estar tampoco adecuado con mejoras tecnológicas y de gestión virtual que contribuyan a reducir tiempos en la atención, entre otros (Sandoval, 2019).

**Tabla 9**

**Estructura del gasto anual del Centro de Admisión y Promoción - 2015**

Reconocimientos económicos por procesos de Admisión ( docentes, administrativos y CAS)	1,097,884.0	<u>64%</u>
Kits de Examen ( lápiz , borrador y tajador)	11,770.7	1%
Material publicitario (reglas, pines, bolsas, porta notas, colgadores)	61,122.4	4%
Publicidad en prensa y en radio	226,739.0	<u>13%</u>
Servicio de impresión (banner, dípticos, volantes, banderolas y similares)	66,133.7	4%
Alquiler de stand, baños y arcos detectores	34,795.0	2%
Servicio de grabación de rostro y barrido electrónico	20,000.0	1%
Validación RENIEC	14,959.0	1%
Contratos de personal mediante CAS	34,200.0	2%
Otros gastos operativos	143,877.6	8%
<b>Total de gastos (S/.)</b>	<b>1,711,481.4</b>	<b>100%</b>

Fuente; Elaboración propia en base datos del SINADMOL, UNALM.

## **5.2 Análisis de la Ejecución Presupuestal, 2016 - 2019**

Para el período indicado, este análisis se ha desarrollado principalmente en torno a la experiencia profesional en el manejo de los recursos económicos para el desarrollo de las actividades fundamentales del VRA y sus dependencias, considerando importante la contribución a la mejora de la ejecución presupuestal y el logro de objetivos institucionales. Es conveniente también tomar en cuenta que las fuentes de ingreso propio más representativas son dos: las que provienen del Examen de Admisión y las que provienen de los “Derechos Universitarios”. Del diagnóstico inicial y de la necesidad de manejar y corregir el déficit hallado al inicio del 2016, se desprendió la ejecución de un conjunto importante de actividades, llevadas a cabo de la mano con la asistencia administrativa como especialista en la gestión presupuestal del VRAC, tales como: (i) aclarar las fuentes y el uso de cada recurso, (ii) aplicar la supervisión y control del gasto, en función del ingreso, de manera centralizada, (iii) reestructurar el uso de los recursos en función a las necesidades existentes asociadas al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, (iv) potenciar las estrategias de promoción del Examen de Admisión de la UNALM a cargo del Centro de Admisión y Promoción, (v) aplicar una reducción en las recaudaciones por aportes voluntarios; y también (vi) incorporar nuevas tecnologías de información en los procesos relacionados a la atención del Vicerrectorado Académico y sus dependencias.

Para tener un panorama general del desenvolvimiento económico de los ingresos presupuestados por el tesoro público y de los ingresos por los recursos directamente recaudados, según recursos del VRA y sus dependencias, período 2016 - 2019, se ha elaborado la Tabla 10. Se observa que los recursos provenientes del tesoro público han mantenido niveles casi similares de asignación (en general no ha habido cambios significativos y se ha mantenido una proporción promedio de financiamiento de 35%). Por ello, en el período se tuvo que trabajar fuertemente en la obtención de recursos propios (RDR) a fin de mantener por lo menos el nivel proporcional promedio del 65% del total presupuestado. Cabe resaltar también que a lo largo de este período las retenciones por parte de la DIGA, pasaron de 8% a 10%, este último se ha hecho efectivo a partir del año 2018.

**Tabla 10:****Ingresos por fuente del VRA y sus dependencias, año 2016 – 2019**

N°	Vicerrectorado Académico y Oficinas Académicas	2016		2017		2018		2019	
		Fuentes de Financiamiento		Fuentes de Financiamiento		Fuentes de Financiamiento		Fuentes de Financiamiento	
		PIA	Ingreso bruto	PIA	Ingreso bruto	PIA	Ingreso bruto	PIA	Ingreso bruto
		RO	RDR	RO	RDR	RO	RDR	RO	RDR
1	VRAC y apoyo a la enseñanza	23,656.0		27,656.0		23,656.0		23,656.0	
2	UIE								
3	CAP		2,154,109.5		2,315,183.0		2,493,164.0		2,531,480.5
4	OSI - VRA								
5	BAN - VRA								
6	MUNABA								
7	OERA	5,319.0		5,469.0		5,319.0		5,319.0	
8	OBU y dependencias	573,936.0	2,494,518.3	573,345.0	2,667,272.8	573,936.0	2,709,293.6	579,216.0	2,917,764.2
9	Comedor Universitario	1,575,574.0	689,399.0	1,716,494.0	611,618.0	1,575,574.0	650,583.0	2,550,630.0	
10	Proyección Social	31,248.0	168,132.6	35,147.0	139,413.0	35,136.0	21,336.8	38,304.0	32,781.1
11	Biblioteca Agrícola Nacional	624,428.0	35,493.0	602,287.0	31,787.0	627,428.0	46,051.8	627,428.0	
12	Ciclos Optativos								
13	Centro de Idiomas								
14	Centro Preuniversitario								
	Monto total (S/.)	2,834,161.0	5,541,652.3	2,960,398.0	5,765,273.8	2,841,049.0	5,920,429.2	3,824,553.0	5,482,025.8
	Cifra porcentual (%)	34%	66%	34%	66%	32%	68%	41%	59%

Fuente: Elaboración propia en base datos del SINADMOL, UNALM.

### 5.2.1 Análisis del PEI y los objetivos estratégicos.

El Vicerrectorado Académico y todas sus dependencias académicas han contribuido y vienen contribuyendo al alcance de los objetivos estratégicos a nivel institucional, a pesar de lo limitado de sus recursos. El plan estratégico 2017 – 2019 vinculó al Vicerrectorado Académico con dos objetivos estratégicos específicos los cuales fueron: (i) Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios y (ii) Brindar servicios adecuados para el bienestar universitario. Sin embargo, al considerar que esta casa de estudios tiene una población de más de 500 docentes y más de 5,000 mil estudiantes, los recursos económicos inicialmente asignados al Vicerrectorado Académico fueron insuficientes para la serie de acciones que se demandan y que se pueden visualizar en la figura 4.

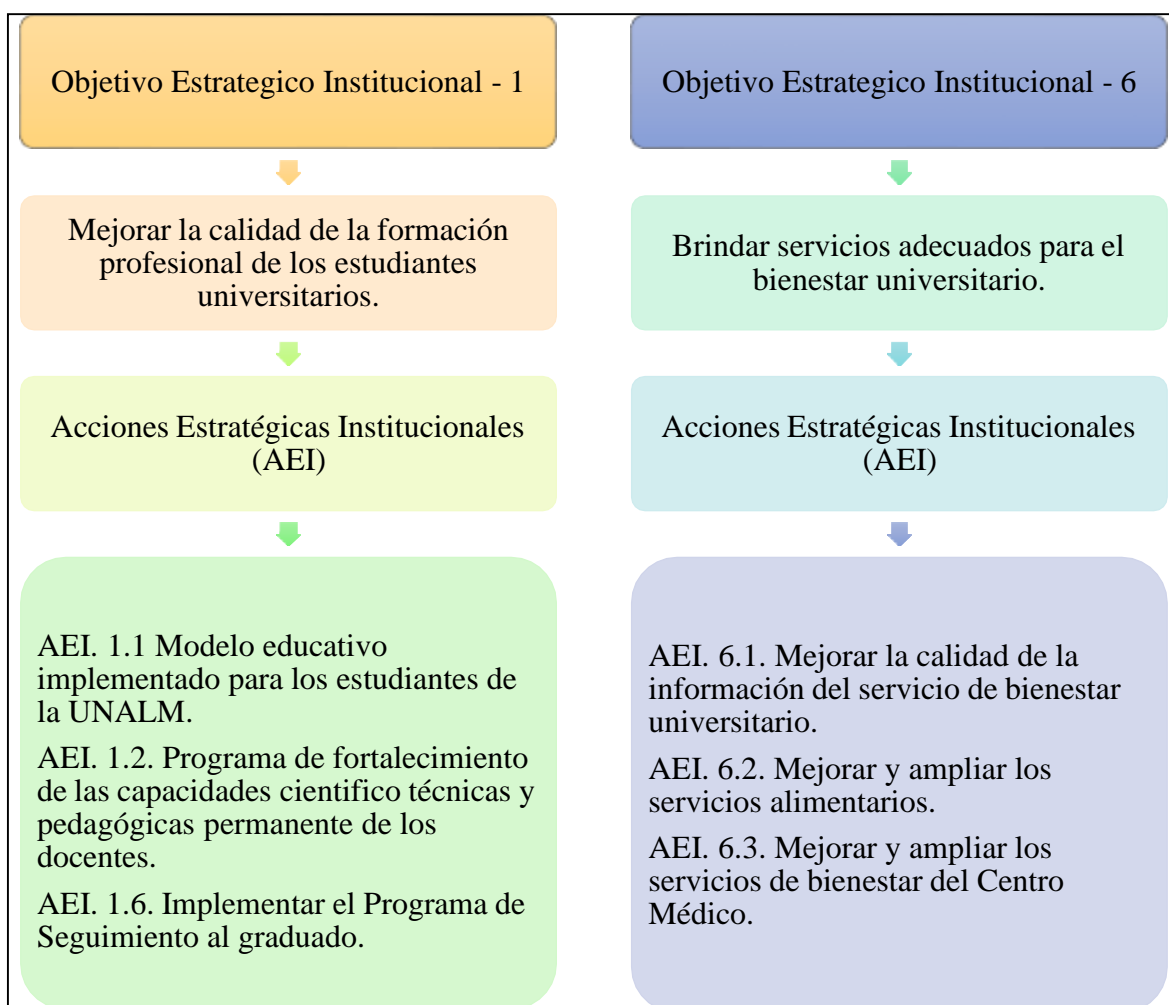


Figura 4: Objetivos y acciones estratégicas UNALM, vinculados al VRA. Elaboración propia

Como se podrá apreciar en la figura 4, para cada objetivo estratégico del PEI existían tres acciones estratégicas que se debían cumplir y para lo cual se necesitaba contar con financiación. Sin embargo, el Vicerrectorado Académico no contaba con financiamiento específicamente dirigido para el logro de cada acción estratégica a lo largo de los años 2016-2019, habiéndose mantenido niveles similares de ingreso, tanto por el lado de los recursos directamente recaudados como por el lado de los recursos ordinarios, como se puede apreciar en las tablas 11 y 12 respectivamente.

**Tabla 11:**

**Presupuesto e ingreso de los recursos directamente recaudados, VRA**

	2016	2017	2018	2019	Promedio 2016-2019
PIA	5,678,177.0	5,800,737.0	5,375,501.0	5,743,406.0	5,649,455.2
PIM	6,490,882.6	6,578,771.0	6,815,091.0	6,578,919.0	6,615,915.9
Ingreso Bruto	5,541,652.3	5,765,273.8	5,920,429.2	5,482,025.8	5,677,345.2

Elaboración Propia en base a datos de SINADMOL, UNALM

La Tabla 11 muestra la totalidad del presupuesto por recursos directamente recaudados del VRA y sus dependencias a lo largo de los años 2016 -2019; como se podrá apreciar, el ingreso bruto frente al PIA, en promedio, ha logrado un nivel de eficiencia de casi el 100% pero en comparación con el PIM promedio (5.68 millones en relación a 5.65 millones), el ingreso bruto promedio solo ha representado el 86% (5.68 millones en relación a 6.615 millones). Así, el incremento promedio del PIM frente al PIA (casi 17% superior) no se justifica por los mayores ingresos sino más bien por la estructura rígida de algunas específicas de gasto que hacían que se soliciten créditos suplementarios o modificaciones internas, frente a la Unidad de Presupuesto, para llevar a cabo la ejecución del gasto, en lo que verdaderamente se necesitaba.

La Ley de Presupuesto, que se renueva año a año, señala en su artículo 9 cuales son las específicas de gasto rígidas, es decir aquellas que no se pueden mover para habilitar otros

rubros presupuestales donde hagan falta. La Ley es aplicable tanto a nivel local, nacional como regional.

**Tabla 12:**

**Presupuesto de los recursos ordinarios, VRA**

	2016	2017	2018	2019	Promedio 2016 - 2019
PIA	2,834,161.0	2,960,398.0	2,841,049.0	3,824,553.0	3,115,040.3
PIM	2,831,154.0	2,974,312.0	2,863,664.0	3,944,731.0	3,153,465.3

Fuente: Elaboración Propia en base a SINADMOL, UNALM

La Tabla 12 hace referencia a lo otorgado por el tesoro público; como se podrá apreciar, en niveles promedio, entre el PIM y el PIA no ha habido una variación significativa. Sin embargo, se puede apreciar que para el año 2017 y el año 2019 se ha tenido una mayor asignación y esto ha recaído directamente en la dependencia que gestiona los servicios del comedor universitario y con el fin de respaldar la contratación del servicio alimenticio (ver también Tabla 10, rubro 9, Comedor Universitario).

Por lo expuesto, para llevar en marcha las acciones estratégicas ligadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, el Vicerrectorado Académico ha tenido que llevar a cabo las siguientes acciones: (i) mejorar la gestión de sus recursos escasos, por toda fuente, y (ii) gestionar apoyo externo tanto del MINEDU, Fundación por el Desarrollo Agraria (FDA), así como del Consorcio de Universidades Flamencas de Bélgica (VLIR). Para modelar la mejora en las gestiones de los recursos escasos y la aplicación de los recursos externos con el fin de contribuir al alcance los objetivos estratégicos, la siguiente sección se enmarcará en el análisis económico en base a los logros de esta gestión orientados al cumplimiento de las acciones estratégicas.

## **5.2.2 Análisis económico y los logros de la gestión**

### ***Modernización del CAP y sus consecuencias económicas***

También en el período 2016-2019, la recaudación por Examen de Admisión ha representado parte importante de los ingresos económicos del Vicerrectorado Académico, a través de sus recursos propios; también ha contribuido sustancialmente al beneficio de la comunidad universitaria y al cumplimiento de las Acciones Estratégicas Institucionales: *EAI 01.01* de implementación del Modelo educativo en la UNALM y el *AEI. 1.2*. Programa de fortalecimiento de las capacidades científico técnicas y pedagógicas permanentes de los docentes. La retención aplicable a esta recaudación por parte de la DIGA a partir del año 2017 dejó de ser 8% para pasar a ser el 10%; retención que ha detraído el uso completo de los ingresos por examen de admisión. La recaudación que contempla la UNALM solo corresponde a los ingresos por derecho de examen de admisión, lo correspondiente a la recaudación por guía del postulante es un ingreso que va a la Fundación por el Desarrollo Agraria (FDA) y es alrededor de S/. 500 mil soles anuales; estos ingresos sirven para cubrir gastos adicionales del proceso de Admisión y también beneficia las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Específicamente la mejora en la gestión y el uso eficiente de recursos por “Examen de Admisión” han permitido el desarrollo de acciones importantes como son: Mejoras en el proceso de admisión y aumento en los beneficios económicos que han permitido dar apoyo a dependencias como Unidad de Innovación Educativa, Oficina de Servicios Informáticos, MUNABA, BAN, entre otros.

### ***Mejoras en el Proceso de Admisión 2016 – 2019***

Siendo la recaudación por Examen de Admisión una de las fuentes más significativas, es preciso recordar que su recaudación iba en decrecimiento en el período 2013-2015 (ver Tabla 6 de la sección 5.1, diagnóstico inicial). Por tanto, en abril del año 2016 se iniciaron las acciones para generar la implementación de mejoras en el proceso de inscripción del Centro de Admisión y Promoción (CAP) y la incorporación de medios digitales para el desarrollo de la publicidad y promoción de las carreras que ofrece la UNALM, dejando atrás la



publicidad a través de medios radiales y escritos. Para la puesta en marcha de las mejoras, en el 2016 se contrataron a las empresas de *Agos Comunicaciones S.R.L.* para apoyo en el tema de publicidad y marketing, y luego *Albatross Cloud S.A.C.* en la parte informática principalmente; las dos empresas trabajaron en coordinación con el equipo del CAP a fin de realizar los cambios que nos llevaron a estar acorde con los avances tecnológicos de la época. Cabe recordar que nuestro público objetivo fue y sigue siendo una población de jóvenes de entre 16 y 23 años cuyo medio de información y socialización son las redes sociales, entre otras plataformas tecnológicas. También es importante señalar que varias de las carreras que ofrece la UNALM tienen, en varios casos, competencias directas con otras universidades; algunas otras tales como Zootecnia, Pesquería, Estadística y Economía son poco conocidas y poco demandadas; estas características fue un elemento importante para la preparación e implementación de mejoras en publicidad y marketing.

Sandoval (2019) refiere que las principales mejoras generadas en el proceso de inscripción del CAP han sido:

- (i) creación de prospecto de Admisión virtual.
- (ii) actualización del Sistema de Inscripción de Postulantes (SIP) utilizando una nueva arquitectura de software.
- (iii) renovación en la inscripción virtual por medio de la pre-inscripción e inscripción del postulante.
- (iv) renovación del procedimiento de validación y verificación de identidad del postulante por medio de las coordinaciones con RENIEC.
- (v) implementación de un canal de “chat” con los postulantes a través de la página web y la renovación del módulo de registro de documentación en el SIP para inscripciones de postulantes en otras modalidades. También en el período se logró la creación de una nueva página web para el CAP y la renovación de todo el material visual, fotográfico e informativo para el postulante.

Para el año 2017, el Centro de Admisión y Promoción añadió las modalidades de “Ingreso quinto año de secundaria” y “Colegio mayor presidente del Perú y COAR”; para el año 2019 se incluyó la modalidad “preseleccionado becas PRONABEC – beca 18”. Los cambios antes

señalados se pueden apreciar en la figura 5 y fueron elementos importantes (de medios impresos a medios tecnológicos) para beneficio tanto de los usuarios como de los administradores; consecuentemente se logró disminuir los tiempos de demora en la atención y brindar un servicio más ágil y personalizado a través del servicio de “call center”, mensajería de texto y los chats en línea.



Figura 5: Portada de la página web del CAP. Fuente: <https://admision.lamolina.edu.pe/>

Otro aspecto relevante que el CAP potencializó fue el denominado “taller de carrera”, el cual incluyó el lado vivencial que permitió a los futuros postulantes llevarse la experiencia de cada una de las carreras que ofrece la UNALM; ha sido importante la participación activa de los docentes de las diferentes facultades.

Todos los cambios se tradujeron en una mayor demanda social, es decir en un incremento de postulantes lo cual tuvo como consecuencia mayores ingresos económicos para la UNALM. La Tabla 13 muestra el detalle de los postulantes por concurso ordinario y se puede apreciar que para el año 2018 en el primer proceso de Admisión se logró obtener 3,223 postulantes que es la cifra más alta de todos los tiempos, seguida de 3,179 postulantes del año 2019 en el primer proceso de ese año; también en el 2019 se logró la cifra más alta de los segundos semestres en todos los tiempos (3,152).

**Tabla 13:****Detalle del número de postulantes por proceso, 2016 - 2019**

Semestre	N° de postulantes	Incremento de postulantes de un Semestre a otro
2016 - I	2923	
2016 - II	2274	-22.2%
2017 - I	2794	22.9%
2017 - II	2779	-0.5%
2018 - I	3223	16.0%
2018 - II	2952	-8.4%
2019 - I	3179	7.7%
2019 - II	3152	-0.8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos interno del CAP concursos ordinarios

***Beneficios económicos del Proceso de Admisión 2016 – 2019***

A lo largo de los años 2016 – 2019, los beneficios económicos de los exámenes de Admisión han ido en aumento y para el año 2019 se alcanzó un beneficio neto de S/. 1, 437,020.9 soles. En la Tabla 14 se puede apreciar que los índices de incremento de un año a otro, de los beneficios generados por el Examen de Admisión, oscilaban entre 46%, 10% y 4%. Por tanto, no han mantenido un comportamiento estable. El año 2016 fue el año de transición, por lo que los costos totales en los que se incurrieron fueron mayores al promedio (S/. 1, 123,435.4 soles) y considerando que el primer examen de admisión del año 2016 se llevó acabo en el mes de febrero, se tuvo que continuar con las estrategias de años anteriores a fin de no perjudicar al proceso con cambios abruptos. Así, se tuvo que mantener el costo de publicidad por prensa y radio, que representó el 21% de los costos totales de ese año. Luego del primer proceso de admisión se dio paso a la incorporación de cambios haciendo una inversión de S/. 289,436.6 soles a través de la UNALM, esta inversión llevó a reestructurar la distribución del presupuesto institucional de apertura acorde a la realidad de ese momento.

**Tabla 14.****Examen de Admisión: Costos/ Beneficios por año**

	2016	2017	2018	2019
Ingreso Bruto	2,154,109.5	2,315,183.0	2,493,164.0	2,531,480.5
Porcentaje DIGA	172,328.8	185,214.6	249,316.4	253,148.1
Ingreso Neto (A)	1,981,780.7	2,083,664.7	2,243,847.6	2,278,332.5
Costos de mejora	289,436.6			
Publicidad prensa y radio	235,600.0			
Personal CAS	24,123.0	27,672.0	56,265.0	72,662.0
Costos de operatividad (Bienes y Servicios)	232,815.9	498,546.2	485,492.7	431,279.5
Participación docentes, administrativos y CAS	341,460.0	301,497.0	326,575.0	337,370.0
Costos Totales (B)	1,123,435.4	827,715.2	868,332.7	841,311.5
Beneficio Neto (A-B)	858,345.3	1,255,949.5	1,375,514.9	1,437,020.9
Índice de Crecimiento del beneficio neto		46%	10%	4%
Beneficio/ Costo	0.8	1.52	1.58	1.71

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SINADMOL, UNALM

La Tabla 14 considera la relación entre costos y beneficios, que muestra que para el año 2016 la relación B/C ha sido menor que 01. Por tanto, ese año no fue rentable la inversión siendo que los costos asumidos fueron mayores a la ganancia neta. Sin embargo, producto de las antes mencionadas nuevas estrategias de promoción, marketing y las mejoras tecnológicas, a partir del año 2017 la rentabilidad económica de llevar a cabo los exámenes de Admisión mejoró pasando de 1.52 a 1.71, lo que se interpreta como por cada sol invertido se tiene un beneficio neto de 1.52 soles en el año 2017 y de 1.71 soles en el año 2019. Lo anterior es en relación a los beneficios medibles, sin embargo, existen externalidades

positivas que no son fáciles de cuantificar, como es por ejemplo el ganar mayor prestigio y reconocimiento para la Universidad.

Por lo expuesto, las mejoras en las estrategias de marketing y la sistematización de los procesos, al igual que las mejoras tecnológicas, tuvieron una relación directamente proporcional con el mejoramiento de la relación costo beneficio del proceso de admisión y promoción. Lo anterior constituye un logro de la gestión del Vicerrectorado Académico y de la Jefatura del Centro de Admisión y Promoción para los periodos 2016 – 2020. Además de ser rentable, el proceso de Admisión permite que el Vicerrectorado Académico pueda distribuir sus ingresos como lo muestra la Figura 6.

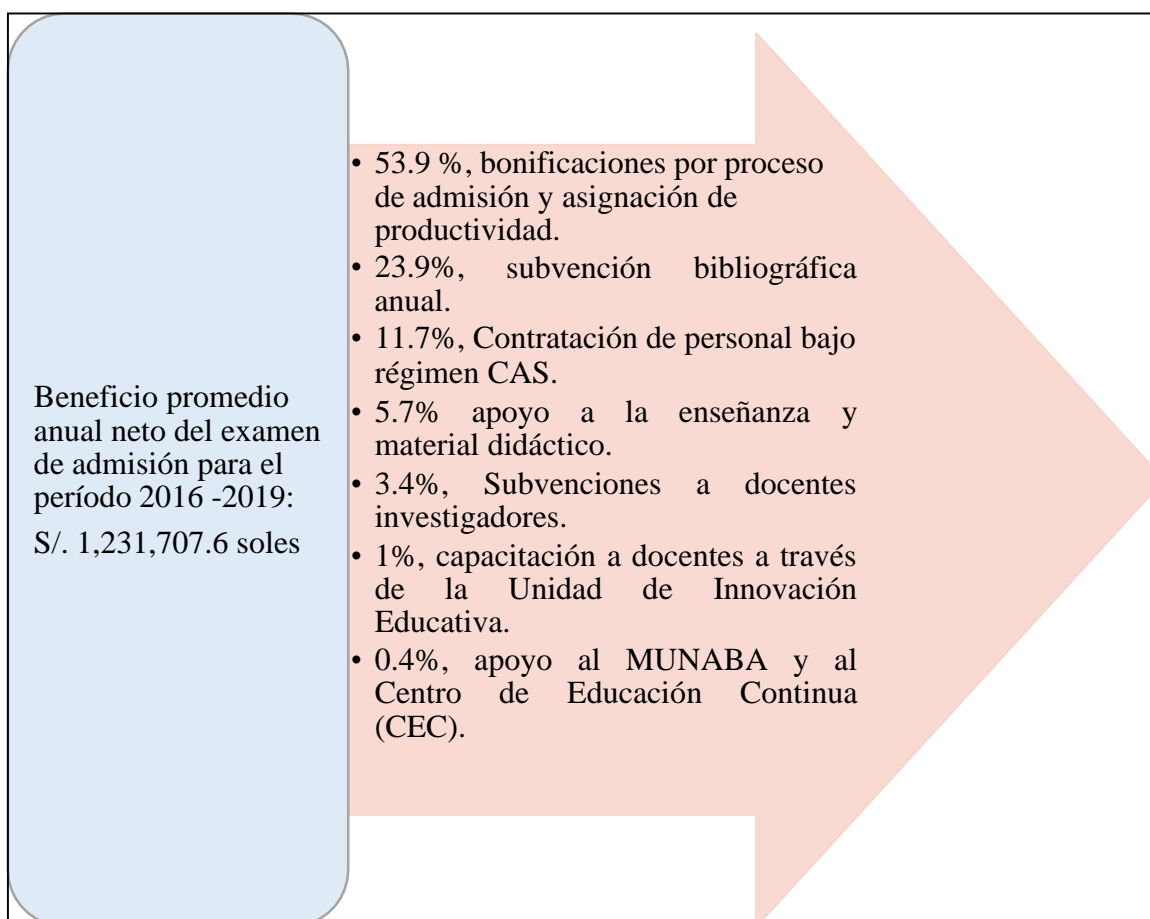


Figura 6: Distribución de beneficios promedio del Examen de Admisión. Fuente: Elaboración propia.

El proceso de Admisión tuvo, a lo largo de estos 4 años, beneficios económicos promedio de S/. 1,231,707.0 soles (Figura 6); el 53.9% de estas ganancias promedio han sido destinadas a bonificaciones por proceso de Admisión al personal docente y administrativo de la Universidad, permitiendo un beneficio económico a un promedio de 500 docentes, 450 administrativos y 380 CAS. Adicionalmente, este 53.9% de los “beneficios” por admisión también contribuyen al apoyo económico por productividad (por acuerdo de Consejo Universitario), el cual se otorga dos veces al año constituyó un monto promedio de S/. 146,000 soles en el 2019.

Otra parte representativa de la distribución de los beneficios informados en la Figura 6, es el 23.9% promedio destinado al pago por Subvención Bibliográfica a Docentes, sustentada por la Directiva Aprobada con Resolución 0016- 2019–CU-UNALM y que tiene respaldo en el artículo 503° del Reglamento General de la UNALM. Este apoyo económico por Subvención Bibliográfica ha permitido que un promedio de 412 docentes (incluidos docentes nombrados, contratados y jefes de práctica), por semestre, puedan realizar sus adquisiciones bibliográficas. Este ha sido un beneficio que se ha mantenido a lo largo de los años, 2016-2019, con un apoyo bruto individual de S/. 350.0 soles sujeto a los descuentos de la Oficina de Recursos Humanos.

Los puestos CAS del Vicerrectorado Académico (asistencia administrativa y académica), de la Unidad de Innovación Educativa (1 psicóloga, secretaria y personal de limpieza), de la Oficina de Servicios Informáticos (4 profesionales y 1 personal de conserjería), de la Biblioteca Agrícola Nacional (1 profesional) y del MUNABA (1 secretaria) provienen del 11.7% de las ganancias promedio del Examen de Admisión. Los 12 puestos CAS anteriormente mencionados tienen una fuente de pago muy sensible pues su sostenimiento depende directamente de la recaudación propia. Adicionalmente, los apoyos brindados a las diferentes oficinas académicas y decanatos representan el 5.7% de las ganancias promedio del “examen” (compra de insumos y materiales de laboratorio, pago de horas extras a personal de laboratorios, mantenimiento del servicio virtual para las bolsas de empleo de egresados, entre otros vinculados a la enseñanza y aprendizaje)

En 2016-2019 el Museo (MUNABA) y el Centro de Educación Continua (CEC) han recibido un apoyo mínimo de los beneficios del examen de admisión: 0.4% para la atención de algunos bienes y servicios. Es importante mencionar que el CEC viene generando sus propios recursos los cuales son manejados básicamente a través de la cuenta privada de la Fundación para el Desarrollo Agrario (ingresos por dictado de cursos de especialización). Por ello, el apoyo brindado por el VRA no representa parte significativa en su funcionamiento; en cambio el MUNABA solo cuenta con el apoyo del VRA para la operatividad de sus funciones en términos económicos, por lo que se ve limitado en el avance de sus planes operativos (contratación de personal especializado, inventario de piezas, instalación de alarmas de seguridad, contratación de un seguro en salvaguarda de los bienes, mantenimiento de espacios y recuperación de ambientes para la exposición de textiles y cerámicas entre otros) y de mejora a fin de usar mejor sus espacios y dar a conocer la riqueza de las piezas arqueológicas que posee la Universidad.

### ***Apoyo a la enseñanza, UIE y el Modelo Educativo***

Con el propósito de promover la innovación en la docencia y la mejora continua en la calidad de enseñanza y aprendizaje de los docentes, el Vicerrectorado Académico cuenta con la Unidad de Innovación Educativa (UIE) constituida desde el año 2011. Esta Unidad al ser dependiente del VRA ha tenido financiamiento de éste, por fuente de los recursos propios de la UNALM y de la FDA. Sin embargo, considerando la escasez de los recursos, también ha contado con fondos del Consorcio de Universidades Flamencas de Bélgica (VLIR)<sup>19</sup>, a través del Proyecto 4 (Proyecto de innovación en programas de pregrado, postgrado y extensión) y con fondos del MINEDU. La Tabla 15 muestra la composición del financiamiento que ha recibido la UIE tanto para la contratación de sus colaboradores como para el desarrollo de las actividades de capacitación, el desarrollo de los proyectos

---

<sup>19</sup> En el 2010 la UNALM firmó un convenio con el Consejo de Universidades Flamencas, en un Programa de Cooperación Universitaria Institucional (VLIR) de 10 años (culminó totalmente en 2010). El programa ha tenido 2 fases y varios componentes, uno de los cuales ha sido el factor educativo (Proyecto 4), mediante el cual se han desarrollado actividades dirigidas a cambiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde una visión tradicional de la enseñanza hasta una más moderna que es la denominada *educación centrada en el estudiante* (ECE). En el marco del P4, se constituyó la Unidad de Innovación Educativa (UIE - [www.lamolina.edu.pe/uie/](http://www.lamolina.edu.pe/uie/)) en el 2011, oficina encargada de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la UNALM. El equipo del Proyecto 4- VLIR trabajó en estrecha coordinación con el de la UIE.

educativos, entre otros, que en el marco de aplicación del Modelo Educativo han beneficiado a la comunidad universitaria, contribuyendo, además, con el cumplimiento del Plan Estratégico.

En su primer objetivo el Plan Estratégico Institucional 2017 -2019, como parte de las Acciones Estratégicas Institucionales la EAI 01.01. plantea la plena implementación del Modelo educativo para los estudiantes de la UNALM; asimismo, la AEI. 1.2. enfatiza la importancia del Programa de fortalecimiento de las capacidades científico técnicas y pedagógicas permanente de los docentes. Por ello, para el logro de estas acciones estratégicas, el VRA y la UIE han ido desarrollando una serie de actividades, a lo largo de estos años. Así, en el año 2017, uno de los logros emblemáticos para la UNALM fue la aprobación y validación, ante la comunidad molinera, del primer Modelo Educativo, el cual se pudo plasmar en un importante documento conceptual y de política para esta Universidad<sup>20</sup>, este documento recoge principalmente los aspectos a tomar en cuenta durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, la elaboración de la estructura curricular, el desarrollo de los estudios generales, el desarrollo de la investigación formativa, entre otros. Posteriormente, se dio inició paulatino a la implementación del Modelo Educativo a través con una serie de talleres organizados y dirigidos directamente por el VRA, a fin de sensibilizar a docentes y estudiantes con la aplicación del mismo.

Como se podrá apreciar en la Tabla 15, a lo largo de los años 2016 – 2019, el VRA ha ido incrementando el apoyo a la UIE, a través de sus recursos propios (UNALM) y privados (FDA), pasando de 43% a 77% para el año 2019. Asimismo, el apoyo del VLIR, a través del Proyecto 4, ha ido en disminución pasando del 57% al 22%, en su último año de convenio. Así, el año 2019 el VLIR concluyó sus actividades de apoyo a la UNALM. La Tabla 15 también detalla los principales rubros de financiamiento para el desarrollo de las actividades de la UIE, se detalla principalmente el pago del personal (pago de 1 secretaria, 1 auxiliar de limpieza, 1 sicopedagoga y 2 asistentes de sicopedagogía), la inversión en capacitaciones y proyectos educativos. Es preciso mencionar que, debido a limitaciones económicas, el VRA no pudo avanzar en mayor escala con la implementación del Modelo Educativo, la figura 7

---

<sup>20</sup> El Modelo Educativo UNALM fue aprobado por el Consejo Universitario con la Resolución 0006-2017-CU-UNALM de fecha 5 de enero de 2017 y fue ratificado con la Resolución 0006-2017-AU-UNALM por la Asamblea Universitaria, el 25 de mayo de 2017.



detalla los avances en el periodo 2016 – 2017. Un apoyo adicional importante fue el del Proyecto 4 VLIR/UOS – UNALM, el cual fue decreciendo por la culminación del Proyecto, pero que ha sido fundamental para lograr la consolidación del Modelo Educativo y también para llevar adelante temas que contribuyeron a la mejora de la calidad educativa (actualización de planes de estudios, sensibilización para la elaboración de sílabos por competencia, entre otros aspectos en pro de la implementación del Modelo Educativo).

**Tabla 15.**

**Estructura de los recursos de la Unidad de Innovación Educativa 2016 - 2019**

Año	Fuente	Personal CAS y locadores	Capacitación docente	Proyectos Educativos	Modelo Educativo	Monto total porcentual
2016	VRAC	34,938.0				25%
	FDA - VRAC		24,515.0			18%
	FDA - VLIR		17,412.7	43,200.0	17,750.0	57%
2017	VRAC	44,471.0	2,010.0			39%
	MINEDU		40,148.0			34%
	FDA - VLIR			25,200.0	7,657.0	27%
2018	VRAC	54,783.3	20,108.6			84%
	FDA - VLIR				13,755.0	16%
2019	VRAC	58,264.0	21,590.0	14,400.0		72%
	FDA - VRAC				7,020.0	5%
	FDA - VLIR			28,800.0		22%

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SINADMOL y Reportes internos UIE.

La Actividad AEI. 1.2. (Programa de fortalecimiento de las capacidades científico técnicas y pedagógicas permanente de los docentes) también tuvo su apoyo en la UIE que es la responsable de atender a nuestros docentes en temas de capacitación en enseñanza y aprendizaje, y para este fin directo contaba con un apoyo promedio del 1% de los recursos propios provenientes de los ingresos del “Examen de Admisión”, el cual para el año 2019 ha representado un apoyo aproximado S/. 21,590.0 soles. Excepcionalmente, la UIE ha contado con un apoyo económico de S/. 40,148.0 soles, por parte del MINEDU en el año 2017. Las capacitaciones desarrolladas por la UIE se basan en las siguientes líneas de

trabajo: Línea 1: Iniciando mi Carrera Docente, Línea 2: Comunicación y Redacción Docente, Línea 3: Estrategias de Enseñanza – Aprendizaje, Línea 4: Uso pedagógico de las TIC, Línea 5: Evaluación y Planificación, Línea 6: Materiales de enseñanza en la clase, Línea 7: Proyectos educativos y Línea 8: Área Integradora. Así, a través de todas las líneas de trabajo se ha podido dar atención a un promedio anual de 368 capacitaciones. Anualmente se ha brindado un promedio de 20 talleres.

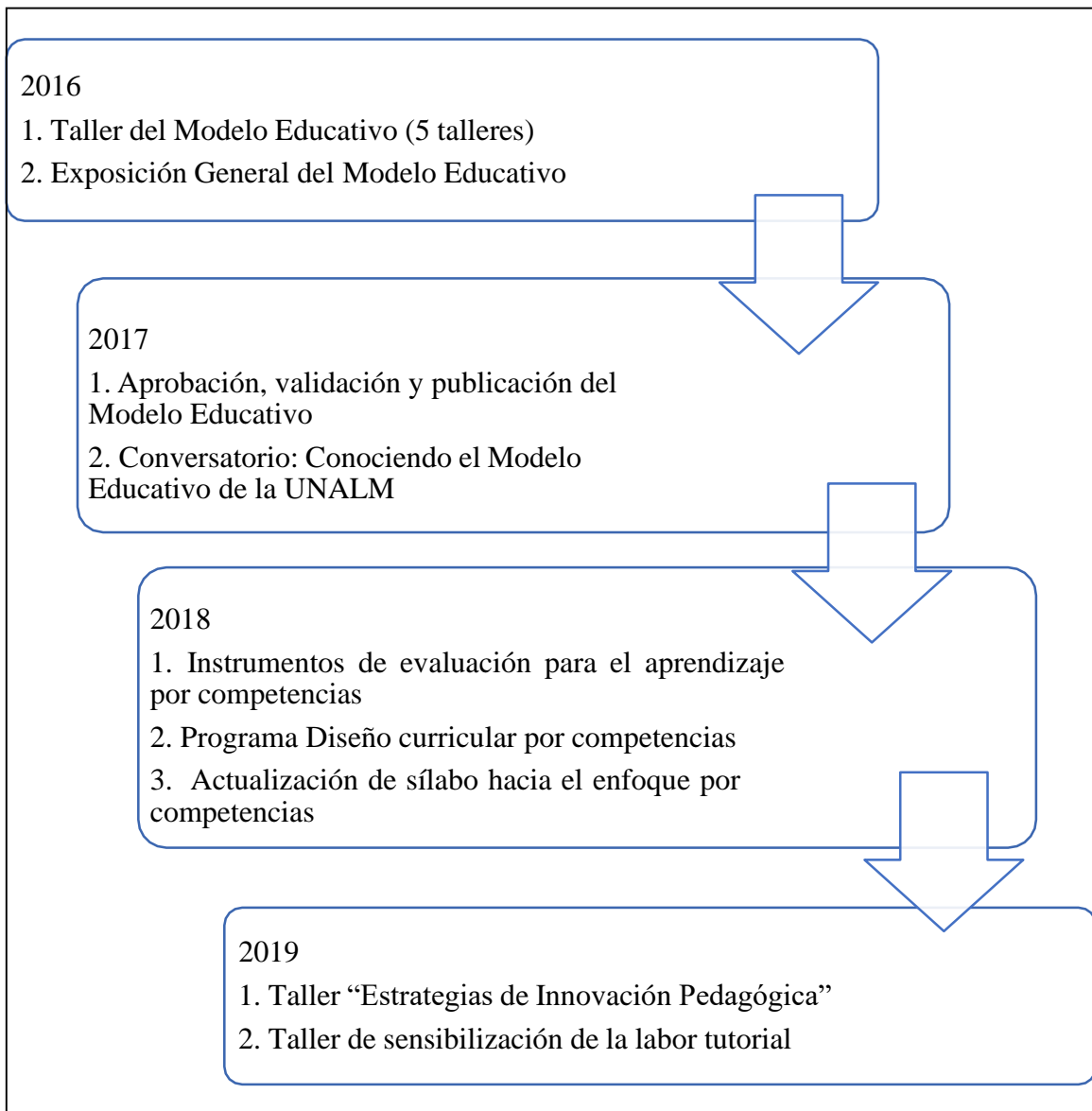


Figura 7. Actividades del Modelo Educativo 2016 – 2019. Fuentes: Elaboración propia.

Como parte del fortalecimiento de las capacidades docentes, la UIE también llevó a cabo el desarrollo de “Proyectos Educativos”<sup>21</sup>, los cuales tenían un apoyo económico de S/. 3,600.0 soles por proyecto y a lo largo de cada año eran brindados a un número máximo de 12 proyectos. Durante el periodo 2016 – 2019 se pudo asesorar entre 12 y 17 docentes por año, pero proyectos que han sido bastante útiles e interesantes para la institución.

A pesar de las limitaciones presupuestales, la tarea de la UIE y el VRA ha sido fundamental durante todo el periodo evaluado pues se ha desarrollado, por ejemplo, un amplio paquete de capacitaciones en apoyo al Plan para la virtualización de la enseñanza en la Universidad; mediante la implementación de cursos para docentes, en términos de aspectos pedagógicos para la virtualización, en herramientas tecnológicas para la utilización de formas sincrónicas y en el uso de las plataformas MOODLE. Esta experiencia es una muestra de la efectividad de esta función de la UIE, con una cantidad menor de recursos monetarios escasos, sobretodo en tiempos de la crisis sanitaria que conlleva menores ingresos RDR y mayores necesidades de capacitación.

### ***Integración informática VRA y el proyecto SIGU***

La OERA es una instancia clave de la universidad, se encarga del funcionamiento adecuado del dictado de clases en la UNALM, a través de la programación de cursos y los correspondientes horarios, coordinando con los departamentos académicos las cargas académicas y los grupos horarios, entre otros aspectos relevantes para poner en funcionamiento la logística de cada semestre académico, para ello la OERA integra la información de diferentes instancias como son la Unidad de Recursos Humanos, las Facultades, el Centro de Admisión y Promoción, la Oficina de Bienestar Universitario y la Escuela de Posgrado. La OERA también está encargada de mantener el cuidado de las aulas, los auditorios y servicios higiénicos que son usados para el dictado de clases. Para el desarrollo de todas sus actividades la OERA ha contado principalmente con recursos propios

---

<sup>21</sup> Un proyecto educativo ([www.lamolina.edu.pe/uie/](http://www.lamolina.edu.pe/uie/)) es una propuesta que busca mejorar el proceso de enseñanza y/o de aprendizaje en una o varias asignaturas de la UNALM. Esta propuesta fue puesta en práctica por el docente, durante uno o dos semestres académicos. Los resultados pueden ser para un curso individual o ser interdisciplinarios; han sido de tres tipos: (a) integración de la investigación en la enseñanza, (b) fortalecimiento de la enseñanza en el aula y campo y (c) uso de TIC o recursos de la biblioteca en el aula.

provenientes de una parte de la recaudación por “Derechos Universitarios”<sup>22</sup>, que han sido sustanciales para llevar a cabo la operatividad y el funcionamiento de las instalaciones del campus de la UNALM. También la OERA provee (a los docentes universitarios) de algunos materiales didácticos. La Tabla 16 muestra el comportamiento de los ingresos propios de la OERA y la ejecución de sus gastos.

**Tabla 16.**

**Recursos propios OERA: Costo/Beneficio**

Detalle / año	2016	2017	2018	2019
Total Ingresos propios OERA (S/.)	359,758.2	522,302.8	364,029.7	436,167.1
Costos				
OERA - Atenciones de Bienes y Serv.	135,739.2	65,601.7	682,871.5	235,893.0
OERA - Contratación de personal CAS		160,910.0	166,840.0	290,036.5
Costos Totales (S/.)	135,739.2	226,511.7	849,711.5	525,929.5
Beneficios netos	224,019.0	295,791.1	- 485,681.8	- 89,762.5
Relación Beneficio- Costo	1.7	1.31	0.57	0.17

Fuente: Elaboración propia en base a SINADMOL, UNALM

La Tabla 16 refleja como a lo largo de los años los ingresos provenientes de la recaudación propia de la OERA han ido decreciendo; en su relación beneficio/costo pasó de un coeficiente de 1.70 soles por cada sol invertido a un valor de solo 0.17 soles por cada sol invertido para el año 2019. Si la única fuente de ingreso hubiera sido la recaudación propia, no se hubiera podido avanzar en la integración tecnológica. Sin embargo, a partir del año 2016 la OERA obtuvo financiamiento por el lado de MINEDU y también se gestionaron recursos por la fuente privada de la FDA, todo esto ayudó con el cumplimiento de las metas estratégicas. Adicionalmente, es preciso acotar que, por parte del tesoro público la OERA durante los años 2016 – 2019 solo contó con S/. 5,319.0 soles de presupuesto para el cumplimiento de sus funciones como lo muestra la Tabla 10.

<sup>22</sup> Incluye constancias y certificados de estudios, recaudación por costos de retiros de cursos del semestre completo, desaprobación reiterativa de cursos (“trika”), observaciones académicas de los estudiantes, matrícula extemporánea, reincorporación estudiantil, entre otros (consta en el TUPA y tarifario universitario).

Los recursos del MINEDU que brindaron apoyo a la OERA se pueden apreciar en la Tabla 17, el apoyo en el 2016 fue casi un millón de soles y paulatinamente fue disminuyendo. Con los recursos del MINEDU se pudo equipar las aulas con un conjunto de requerimientos como son: lámparas, sillas, mobiliarios, equipos de computación, pizarras acrílicas, proyectores entre otros. El apoyo más significativo en el 2016 fue la elaboración de programas informativos, con el cual se construyó un programa informático de interconexión del registro de notas académicas y retiro de cursos, AS 091-2016-UNALM del Contrato 127-2016-UNALM.

**Tabla 17.**  
**Financiamiento MINEDU – OERA, 2016 - 2018**

Detalle / año	2016	2017	2018
Lámparas de proyectores	2,100.0		
Sillas fijas de metal y cortinas	56,090.6		
Servicios de mantenimiento y acondicionamiento	3,717.0		
Elaboración de Programas Informáticos	86,000.0	237,000.0	375,000.0
Compra de mobiliarios para las aulas	172,405.5		
Equipos de computación para las aulas	241,179.5		
Pantallas <i>Ecran</i> y pizarras acrílicas	335,620.2		
Proyector multimedia, cámaras de seguridad, grabadores y pódiums	78,850.0		15,576.0
Total (S/.)	975,962.8	237,000.0	390,576.0

Fuente: Elaboración Propia en base a SINADMOL, UNALM.

## ***El Sistema Integrado de Gestión Universitaria (SIGU) y sus beneficios***

Como parte del Objetivo 6 del Plan Estratégico Institucional (Brindar servicios adecuados para el bienestar universitario) se encuentra la acción estratégica AEI.6.1. que trata de “mejorar la calidad de la información del servicio de bienestar universitario”. Considerando que dentro de las dependencias de la UNALM las oficinas que manejan mayor transferencia e intercambio de información académica son la Oficina de Estudios y Registros Académicos (OERA), la Oficina de Bienestar Universitario (OBU) y el Centro de Admisión y Promoción (CAP). Por ello, la gestión de gobierno del VRAC pensó en desarrollar un proyecto que integre cada uno de los procesos que realizan estas 3 oficinas. Sin embargo, debido a las limitaciones económicas, en el primer año de gestión no se pudo iniciar con el desarrollo de esta integración, pero si se comenzó a desarrollar mejoras informáticas tanto por el lado CAP, explicado en secciones anteriores, como por el lado de la OERA.

En el año 2017 se dio a inicio al Proyecto denominado “Sistema Integrado de Gestión Universitaria” (SIGU) con una inversión de S/ 790,000.0 soles, designado por concurso público 005–2017-UNALM y contrato 50-2017-UNALM, con financiamiento inicial del Ministerio de Educación y en el marco del fomento para mejora de la calidad del servicio educativo para las universidades públicas. El SIGU ha contribuido a la Actividad estratégica EI.6.1. (“Mejorar la calidad de la información del servicio de bienestar universitario”) y también al logro de la AEI.1.6. (“Implementar el Programa de Seguimiento al graduado”), como parte del cumplimiento del PEI.

Este proyecto buscó generar un impacto académico significativo, teniendo información centralizada en una base de datos única, se integró principalmente las bases de tres oficinas: (i) Centro de admisión y Promoción, donde se ingresa y visualiza la información del postulante, así como la validación de los ingresantes, (ii) Dirección de Bienestar Universitario, en la que se incorpora información de los ingresantes y luego el estudiante participa de los servicios que le ofrece la universidad y (iii) Oficina de Estudios y Registros Académicos, en la que se realiza la matrícula, trámites documentarios, tutoría, bolsa de trabajo y hasta seguimiento a egresados. El desarrollo de este proyecto fue tan relevante que, en el año 2018, se dio continuidad a través del contrato 028-2018-UNALM, con un valor adjudicado de S/. 375,000.0 soles, a través del denominado SIGU II. El proyecto fue

trabajado en compañía de cada una de las oficinas involucradas donde un equipo de trabajo iba monitoreando los avances (ver Figura 8).

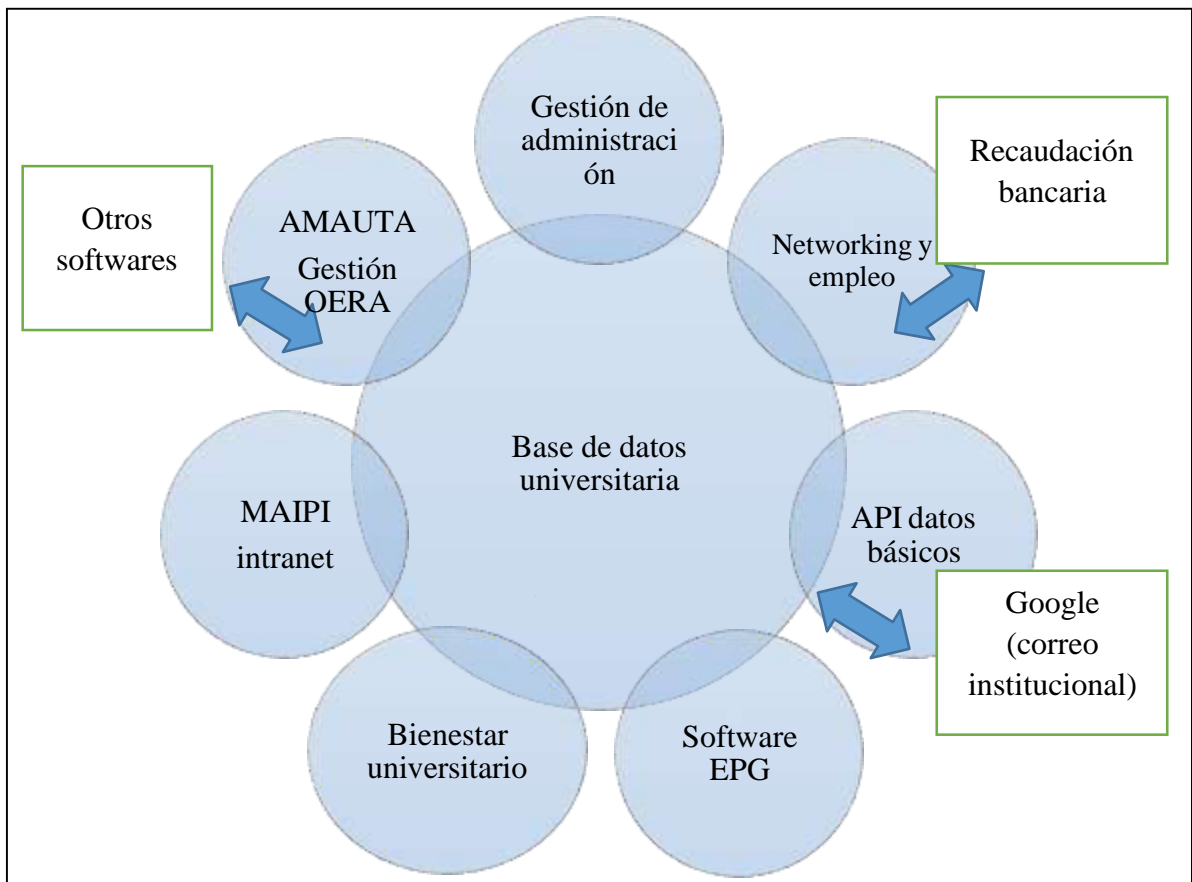


Figura 8. El SIGU en forma gráfica. Fuente: Elaboración propia

Algunos detalles de los componentes y los beneficios del proyecto SIGU, en sus dos propuestas (SIGU I y SIGU II), se pueden apreciar en la Tabla 18; estos componentes del proyecto se diseñaron en lenguaje *Java* y *Mysql*, a través de la arquitectura en Cloud computing con diseño escalable. La base de datos y el sistema en general se encuentra en los servidores propios de la UNALM y son actualmente supervisados por la Oficina de Servicios Informáticos (OTIC).

**Tabla 18.**

**Proyecto SIGU, Fases y componentes**

<p>2017 - 2018</p> <p>Componentes SIGU I y SIGU II</p>	<p>PROYECTO SIGU</p> <hr/> <p>Sistema de Gestión de Postulantes.          Website de Inscripción del Postulante.          Módulos de Apoyo: Talleres, mensajería y mailing.          Módulo de Asuntos Estudiantiles.          Módulo de Servicios Alimenticios, Actividades Deportivas y Culturales.          Reportes de Gestión: Módulo Administración.          Administración de: Plan Curricular y Silabos.          Programación de Cursos, Administración de Matriculables.          Matrícula, Control de Asistencia.          Trámites Documentarios (Certificados, Constancias, etc.).          Portal del Networking y Empleabilidad, Encuestas.          Consejería Psicopedagógica, Administración de Pasantías y Prácticas Pre Profesionales.</p> <hr/>
<p>Beneficios</p>	<p>Base de datos centralizada ( Estudios, intranet, facultades, sistema de recaudación, admisión, bienestar, egresados, otros).          Procesos integrados (organización, simplificación e implementación)          Tramites en línea y pagos en tiempo real.          Acceso universal          Seguridad bada en asignación de roles y trazabilidad          Disminución en los tiempos de atención</p>

Fuente: Elaboración Propia basada en el Sistema Electrónico de Contrataciones con el Estado (SEACE). <https://www.gob.pe/7512-acceder-al-sistema-electronico-de-contrataciones-del-estado-seace-acceso-para-entidades-y-organos-de-control>



Considerando, el caso particular del proyecto SIGU, su envergadura y la complejidad de la medición de sus beneficios en términos económicos; se evaluó la eficacia de la inversión en este proyecto en términos de costo – eficacia. Lo anterior, se da tomando en cuenta el beneficio social a la comunidad universitaria de la UNALM. Por tanto, el ratio costo – eficacia contempla la división entre el valor actual del costo social (VACS) y el indicador de eficacia. Para el caso del VACS la tasa de descuento aplicada es del 10%, según se detalla en la sección de la metodología; también a fin de considerar los costos sociales del proyecto, se ha tomado como referencia el factor de corrección de mano de obra calificada (los servicios de desarrollo informático son realizados por profesionales altamente capacitados y con experiencia en la programación, desarrollo y diseño en el campo informático), el cual es de 0.926 desarrollado en la metodología. En el caso del índice de eficacia (resultado) se tomó en cuenta el número total de estudiantes beneficiarios para un periodo de cinco años. Así, la tabla 19 refleja que el costo – eficacia, a precios sociales, del SIGU es de 43.89 S/. por beneficiario, es decir el costo social promedio, en valor actual, por cada beneficiario es de 43.89 soles.

Por lo expuesto, y considerando que el ratio costo- eficacia contempla la evaluación social de la inversión entre dos o más alternativas de proyecto, se ha considerado a manera de ejemplificación comparativa, el proyecto alternativo de servicio de consultoría para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Universitaria en la Universidad Nacional de Trujillo (SIGCU de la UNT), cuyo monto de inversión a precios de mercado fue de S/.1,255,520 soles (contrato 054–2017-PS/LOGISTICA-UNT). Para este proyecto alternativo se contemplaron las mismas premisas consideradas para el proyecto SIGU (tasa de descuento de 10%, factor de corrección a precios sociales de 0.926 y el indicador de eficacia como el número total de estudiantes beneficiarios en un periodo de cinco años). El resultado costo eficacia del proyecto alternativo es de S/. 43.90 soles por estudiante beneficiario (como se puede apreciar en el anexo 8 de este trabajo); es decir el costo social promedio, en valor actual, por cada beneficiario, es de S/. 43.90 soles. Por tanto, entre el SIGU y el proyecto alternativo resulta más beneficioso en términos de costo - eficacia la alternativa del proyecto SIGU por tener un menor ratio (menor costo social).

**Tabla 19.****Costo – eficacia, proyecto SIGU a precios sociales**

CONCEPTO	VACT TOTAL	Años		
		2017	2018	2022
		0	1	5
Inversión	718,110.0	718,110.0		
Costos de mant. Con Proyecto	913,832.8		241,066.8	241,066.8
Costos de mant. Sin Proyecto			128,714.4	128,714.4
Costos Incrementales		718,110.00	112,352.4	112,352.4
VACS (T.D. 10%)	1,144,013.9			
Beneficiarios (Total del Horizonte)	26,065			
Costo Eficacia	43.89			

Fuente: Elaboración propia, reportes económicos internos.

***Modernización de la BAN y el Centro de Aprendizaje Abierto***

La Biblioteca Agrícola Nacional (BAN) es una de las dependencias del Vicerrectorado Académico; parte de sus funciones principales, anidadas al objetivo institucional 6 (“brindar servicios adecuados para el bienestar universitario”) es proporcionar información general y bibliográfica, física y digital, a la comunidad universitaria (alumnos, docentes y administrativos), incluidos los visitantes externos. Para ello cuenta con 3 unidades, como son: (i) Unidad de Atención al Público, incluyendo Salas de atención al público, biblioteca virtual y búsqueda especializada, empaste y reprografía, (ii) Unidad de Procesos Técnicos y (iii) Unidad de sistemas informáticos, que incluye el repositorio institucional, internet, área de educación virtual, el programa Tech Experience y la sala Crear21. Las instalaciones físicas de la BAN están divididas en dos edificios contiguos.

La BAN es una entidad que atiende realmente las necesidades no solo de la UNALM, sino de toda la comunidad nacional interesada en temas relacionados con la agricultura, manejo de biodiversidad y gestión del medio ambiente. Considerando que atiende a más de siete mil usuarios, ha sido necesario contar con financiamiento adicional para llevar a cabo mejoras en innovación y tecnológicas, más aún con énfasis en un manejo creciente de la actividad

virtual. Así, la Tabla 20 detalla las fuentes de financiamiento con las que ha venido contando a lo largo de la gestión 2016-2019, de las cuales se resalta el apoyo adicional del MINEDU y de los aportes semestrales<sup>23</sup>, con los cuales se ha podido adquirir material bibliográfico físico y electrónico, además de la compra de mobiliarios y equipos.

**Tabla 20.**

**Detalle del financiamiento de la BAN, 2016 – 2019**

Detalle / Año	2016		2017		2018		2019	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Tesoro Público	624,428.0	39%	602,287.0	74%	627,428.0	51%	627,428.0	71.1%
MINEDU	872,537.0	55%	93,821.2	12%	538,627.3	44%	29,800.0	3.4%
Aportes Semestrales	103,050.7	6%	118,184.2	15%	65,482.4	5%	221,855.3	25.1%
VRAC					6,419.0	1%	3,090.0	0.4%

Fuente: Elaboración propia en baso a datos del SINADMOL.

La Tabla 20 muestra como a lo largo de los años 2016- 2019 el financiamiento otorgado por el tesoro público, dispuesto para la BAN, ha mantenido niveles similares y con un promedio de S/. 620, 392.7 soles; esta asignación promedio se dispone en un aproximado del 47% para el pago de sus CAS, un 17% para el reconocimiento de horas extras del personal, un aproximado del 20 % para la adquisición de libros (físicos y electrónicos) y suscripciones bibliográficas, y un 16 % para el mantenimiento de sus instalaciones y la operatividad de sus oficinas. Por tanto, la asignación de este recurso resulta escasa para la atención que brinda a sus usuarios.

La contribución de los aportes semestrales ha sido importante para el aumento de adquisiciones de bibliográficas (en el año 2019 se adquirió un total de 1,410 libros) y

<sup>23</sup> Fondos voluntarios de los estudiantes universitarios, recolectados de acuerdo a la clasificación que otorgue las asistentas sociales de la Oficina de Bienestar Universitario.

suscripciones anuales<sup>24</sup>. Adicionalmente, la BAN ha contado con apoyo del MINEDU, que ha representado el 55% del total de financiamiento para bienes y servicios; en el año 2016 este aporte MINEDU contribuyó significativamente a potenciar las instalaciones de la BAN, a través de la adquisición e instalación de sistema de videoconferencia (Adjudicación simplificada 115-2016- UNALM), adquisición e instalación de sistema de autoevaluación y sistema de auto-devolución de material bibliográfico (Adjudicación simplificada 105-2016- UNALM), entre otros<sup>25</sup>. Para el año 2017, la contribución de MINEDU represento el 12% del total de financiamiento de ese año y ese aporte contribuyó a adquirir material bibliográfico.

A inicios del año 2016 el Vicerrectorado Académico reforzó la institucionalización del Centro de Aprendizaje Abierto (CAA) en la universidad, de forma tal que permitió fomentar una cultura creativa e innovadora a través del desarrollo de competencias digitales relevantes para toda la comunidad universitaria, de acuerdo a los desafíos que plantean las nuevas sociedades del siglo XXI. El CAA forma parte de la Unidad de sistemas informáticos y representa uno de los principales logros que reflejan la innovación y mejora continua del Modelo Educativo Institucional. Ello ha permitido que a la fecha la universidad haya recibido un financiamiento de casi 12 millones de soles del Ministerio de Educación para ampliar este concepto en el edificio principal de la Biblioteca Agrícola Nacional (BAN), que hoy está siendo rediseñada siguiendo los principios del CAA y según las necesidades de la comunidad universitaria.

### ***El Centro de Aprendizaje Abierto y sus ejes de acción***

En el 2018, se inició en la BAN la aplicación de una propuesta de innovación académica que tuvo como reto pasar de una biblioteca convencional a una biblioteca genuina; aperturando

---

<sup>24</sup> Aplicación *Cabi*, plataforma Biblio-colabora, base de datos “environmental issues and policy collection”, sistema de inteligencia comercial Adex data trader y suscripción anual biblioteca virtual alfa-omega cloud.

<sup>25</sup> Incluye también adquisición e instalación de estantería móvil y estantería fija (Adjudicación simplificada 113-2016-UNALM), adquisición de puntos de acceso inalámbricos para cobertura de “wifi”, adquisición de impresoras para la Unidad de Atención al Público, adquisición de fotocopadoras para atenciones a los usuarios, adquisición de 10 monitores de 14”, adquisición de 10 laptops, adquisición de un proyector multimedia interactivo, adquisición de 5 tabletas pad, adquisición de pantalla de avisos electrónicos y la adquisición de más de mil libros entre físicos y digitales

los espacios tradicionales del saber hacía la configuración de servicios y eventos abiertos, que permitieron activar “la curiosidad” para la co-creación e ideación de proyectos interdisciplinarios con base tecnológica. En tal sentido se implementaron: el “programa de Formación para el Desarrollo de Habilidades en el manejo de Información e Internet (H2i)”, dirigido a estudiantes; también el curso para docentes “Academic Writing”, y el Lanzamiento de la Oferta de 12 cursos virtuales MOOC (*Massive Open On Line Course*). Asimismo, se inauguró la “Sala de Prototipado”, con lo último en tecnologías emergentes, y también la Sala “Crear21” para el trabajo colaborativo e interdisciplinario de docentes y estudiantes.

Lo expuesto solo pudo ser posible gracias al apoyo económico del MINEDU, que dio un financiamiento de S/. 538,627.3 soles para ese año (Tabla 20). Este apoyo hizo que la BAN pudiera estar a la altura de universidades líderes del país, en lo que respecta a tecnologías de punta, con la adquisición de nuevos equipos, entre los que destacan minicomputadoras para software especializado, impresoras 3D y 20 Kits de Robótica Lego, muebles construidos con tecnología CNC, entre otros, que se detallan en Tabla 21. Asimismo, a través de la dirección de la BAN, la UNALM estuvo presente con disertaciones y debates en eventos importantes.

**Tabla 21.**

**Financiamiento BAN – MINEDU, 2018**

Apoyo MINEDU	Monto (S/)	Beneficio
Capacitaciones	40,000.0	Fortalecimiento de capacidades de los docentes de la UNALM
Creación de cursos MOOC	114,000.0	Se logró realizar 12 cursos virtuales en formato MOOC. Capacitación de 208 usuarios en temas pedagógicos, 136 usuarios en temas TIC y 44 usuarios en tecnologías emergentes
Compra de muebles	44,270.0	
compra de 15 Chromebook	41,250.0	

Adquisición de una máquina de corte laser para el desarrollo de prototipos como parte de la innovación en el desarrollo de tecnologías emergentes.	125,978.0	
Adquisición de tres máquinas de impresión 3 D para los proyectos de innovación con el uso de tecnologías emergentes	33,629.0	Adquisición de bienes tecnológicos y muebles para la implementación de ambientes activos y colaborativos del Centro de Aprendizaje Abierto
Compra de Kits de Lego para desarrollo de trabajo en equipo y conexión con la robótica	31,000.0	
Implementación de dos mamparas	16,600.0	Adquisición de bienes tecnológicos y muebles para la implementación de ambientes activos y colaborativos del Centro de Aprendizaje Abierto
Sistema de aire acondicionado	55,555.0	
Compra de mouse	989.0	
Adquisición de 4 mesas de trabajo para impresoras 3d	4,918.2	
Compra de 5 impresoras 3D	13,693.9	
Adquisición de dos impresoras 3d para empaques, moldes y envases	16,744.2	

Fuente: Elaboración propia basada en datos de SINADMOL, UNALM.

Los ejes de acción del centro de aprendizaje abierto se han desarrollado principalmente en relación a: (i) Implementación de espacios creativos y equipamiento tecnológico, (ii) Articulación y colaboración con otras unidades académicas, (iii) Realización de eventos de creatividad e innovación, (iv) Formación y fortalecimiento de capacidades en docentes y alumnos. En relación al primer eje del CAA, se cuenta con instalaciones físicas y entornos virtuales para el aprendizaje; por el lado físico se tiene siete salas y laboratorios creativos, por el lado virtual se cuenta con una plataforma educativa llamada YACHAY que permite desplegar cursos virtuales de corta duración para abordar los tópicos del Centro de Información y Documentación.

Con respecto al segundo eje del CAA (“Articulación y colaboración con otras unidades académicas permite”) se ha trabajado de manera conjunta con: (i) la Unidad de Innovación Educativa (UIE), que ofrece formación a los docentes en el uso y apropiación de las tecnologías para mejorar sus prácticas educativas, (ii) la Incubadora de empresas, que promueve la creación de emprendimientos con base tecnológica, (iii) el Vicerrectorado de Investigación, que promueve la creación de semilleros de investigación de estudiantes para desarrollar investigaciones aplicadas con base tecnológica. Asimismo, se ha permitido la articulación con las unidades de innovación de las universidades flamencas de Bélgica lo que permitió realizar un intercambio de docentes e investigadores por periodos cortos.

Desde el 2016 hasta el año 2019, en el marco del tercer eje de desarrollo CAA (“Realización de eventos de creatividad e innovación”) se han realizado eventos como la *BIO Hackathon*, cuatro en total y una por año, este evento fue el escenario para ver todo el esfuerzo desplegado por todas las unidades académicas ya mencionadas. La *BIO Hackathon*, también llamada la fiesta de la creatividad, es el evento para evidenciar las competencias adquiridas por docentes y estudiantes y reflejar los resultados de un año de trabajo. El cuarto y último eje del CAA ha permitido mejoras en la “formación y fortalecimiento de capacidades en docentes y estudiantes” a través del Centro de Información y Documentación de la BAN, la cual cuenta con un curso virtual denominado “Programa Virtual H2i” dirigido a los estudiantes que acaban de ingresar a la universidad. Asimismo, se cuenta con cuatro cursos virtuales de corta duración sobre fabricación digital y prototipado rápido; también con un programa presencial que se da semestralmente denominado *Tech Experience Program* que permite seleccionar a 20 grupos de estudiantes y docentes con iniciativas novedosas que resuelvan problemas reales. En este programa pueden ser parte del grupo otras personas de otras instituciones educativas o empresariales.

Para el año 2019, a través del financiamiento MINEDU se realizó la subvención de proyectos con base tecnológica para docentes y alumnos. Se dieron subvenciones para 8 proyectos de S/. 3,000.0 soles para docentes y de 10 proyectos de S/. 500.0 soles para estudiantes. Adicionalmente, se dio una capacitación para docentes en lo relacionado a normas APA, cuyo valor fue de S/.800.0 soles.

Por todo lo expuesto el CAA, constituye una fuente importante de innovación y coloca a la UNALM en la vanguardia del desarrollo de formas modernas de enseñanza y aprendizaje. Cabe resaltar también que la estructura del financiamiento de la BAN, ha resalta el apoyo significativo del MINEDU y de los aportes semestrales que han contribuido al alcance de las mejoras en las instalaciones y en el servicio que ofrece. Para el año 2019, no se obtuvo financiamiento del MINEDU, por ello el financiamiento de los aportes semestrales fue un clave para el desarrollo de las atenciones.

Como dato informativo se resalta que, durante el año 2018 la BAN logró cifras récord de atención se detalla que, hubo 56,281 atenciones en sala; 2,746 demandas en recursos digitales; 54,285 préstamos a domicilio y 46,341 descargas de artículos de las cuatro bases de datos BAN. Además, se llevó a cabo el inventario de la colección bibliográfica, mediante el uso de dispositivos RFID, que hizo más eficiente la ubicación de los mismos, y que arrojó 10,782 libros en Sala-Ciencias, 15,098 en Sala-Perú, 16,562 en Sala-Agricultura y 5,060 en la sala de “Referencia”.

### ***Bienestar universitario, aportes semestrales y su impacto económico***

La Oficina de Bienestar Universitario es la encargada de atender a la comunidad universitaria en temas del desarrollo del bienestar en áreas relacionadas a las actividades deportivas, culturales, asistencia médica, apoyo psicológico y asistencia espiritual. Para ello cuenta con unidades especializadas que se encargan de atender el conjunto de requerimientos. Se detallan las siguientes instancias de la OBU: (i) la Unidad de Asuntos Estudiantiles, compuesta por asistentas sociales, personal de asistencia en el apoyo de la cuna infantil, el Capellán de la iglesia en la UNALM, entre otros, (ii) la Unidad de actividades culturales, (iii) la Unidad de actividades deportivas, (iv) Centro Medico con personal especializado en la salud humana, y v) el Comedor universitario que cuenta con personal de atención en los servicios básicos de alimentación de estudiantes y parte del resto de la comunidad universitaria. En relación al tema médico, por ejemplo, en la Tabla 22 se detalla el número de atenciones relacionadas para los años 2016 – 2019.



**Tabla 22.****Beneficiarios anuales por atenciones médicas, 2016 - 2019**

Atenciones / año	2016	2017	2018	2019
Servicio médico	7788	8399	7312	6762
Servicio Odontológico	2044	1557	2317	1992
Psicología	1407	1438	1766	1324
Enfermería	5934	5649	5908	6045

Fuente: Elaboración propia basada en reporte interno OBU.

Como se podrá apreciar el tránsito de atenciones más importantes en salud, siendo el más significativo el de atenciones médicas con más de 7,500 atenciones anuales durante la gestión 2016 – 2019 (Tabla 22). Por ello, considerando la importancia de las actividades desarrolladas de esta dependencia del VRA, se requiere de una fuente de financiamiento estable. Sin embargo, las principales fuentes de ingreso son los recursos propios provenientes de los aportes semestrales y del Fondo de Bienestar Universitario (FOBEU), ambos de carácter voluntario y de un sostenimiento sensible.

También la Tabla 23 muestra que tanto los aportes estudiantiles como el FOBEU principalmente contribuyen con el pago de personal CAS de la Oficina de Bienestar y la unidad de asuntos estudiantiles (3 asistentas sociales, una secretaria, 2 informáticos, 3 auxiliares y profesional en docencia). Una parte del FOBEU también es destinada a la atención de bienes y servicios propios del mantenimiento y la operatividad de las instalaciones de las oficinas OBU. Para el año 2016 se contó con financiamiento del MINEDU que permitió la adquisición de 2 equipos multifuncionales, 01 gabinete de metal y una trituradora. Por parte del Estado el apoyo ha sido el mismo y ha servido para los menores gastos de estas oficinas (papelería, artículos de limpieza, entre otros).

**Tabla 23.****Financiamiento de la OBU y Asuntos Estudiantiles, 2016 - 2019**

Fuente/ Año		2016	2017	2018	2019
Aportes Semestrales - CAS		139,859.0	146,662.0	145,725.7	156,087.0
FOBEU	CAS		32,466.0	57,271.3	83,364.0
	Bienes y Serv.		39,267.9	37,014.0	138,892.0
MINEDU		15,443.4			
Tesoro Público		9,066.0	9,066.0	8,934.0	9,066.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de SINADMOL, UNALM

En esta sección es importante resaltar una de las inversiones en infraestructura de la Dirección de la OBU, donde se utilizó inicialmente una fuente privada de pago; se trata también del proyecto de mejoramiento de los servicios de formación deportiva en aeróbicos, ajedrez, karate y tenis de mesa de la unidad de deportes de la Oficina de Bienestar Universitario. La elaboración del expediente técnico y la parte inicial de este proyecto constituyó una inversión de S/. 746,500.00 soles provenientes de la FDA; y a fin de dar continuidad la UNALM aprobó el proyecto de inversión segunda fase por un total de S/. 1,664,376.0 soles.

***Subvenciones estudiantiles y aportes semestrales***

La Unidad de Asuntos Estudiantiles es parte de la OBU y está encargada, junto con el equipo de asistentes sociales, de evaluar cada uno de los casos de los estudiantes universitarios para el registro en la base de datos y la atención de apoyos a través de las modalidades de subvención que ofrece la UNALM. Las subvenciones académicas ofrecidas son: (i) bolsas de trabajo, (ii) becas de alimentos (beneficio otorgado a los alumnos con rendimiento académico regular y limitados recursos económicos), (iii) subvención de vivienda (orientada a estudiantes procedentes de provincia y de colegios públicos, de limitados recursos económicos), (iv) apoyos a estudiantes académicamente destacados, (v) apoyos a eventos destacados de las organizaciones estudiantiles, (vi) viajes de práctica estudiantiles. Todo el apoyo antes mencionado tiene su única fuente de ingreso en los aportes voluntarios de los estudiantes universitarios, a través de la clasificación socioeconómica que realizan las asistentes sociales. Adicionalmente, con estos fondos también se subvencionan los

concursos de tesis y proyectos de tesis convocados por el Vicerrectorado de Investigación (S/. 7,000.00 soles para ganadores de tesis y S/. 1,500.00 soles para proyectos de tesis).

La Tabla 24 muestra el desenvolvimiento económico de los aportes semestrales en el apoyo al otorgamiento de las subvenciones estudiantiles. Las bolsas de empleo, las subvenciones de tesis, los viajes de practica y las becas de alimentos son las asignaciones más representativas oscilando entre el 28% y 18% del total promedio distribuido. Considerando que tenemos una población de más de cinco mil estudiantes, esta contribución resulta todavía pequeña; sin embargo, es la única con la que cuenta la Dirección de Bienestar Universitario para contribuir con el apoyo a sus estudiantes y se ampara en el Reglamento de apoyo al estudiante UNALM, aprobado anteriormente con Resolución 0576-2013-CU-UNALM y actualizado en el año 2020 con la Resolución TR 0221-2020-CU-UNALM.

**Tabla 24.**

**Desenvolvimiento de apoyos estudiantiles, 2016 - 2019**

Detalle	2016	2017	Beneficiarios 2017	2018	2019	Prom. %
Bolsas de trabajo	61,501.5	70,540.0	597	76,645.0	192,182.0	20%
Becas de alimentos	80,000.0	91,462.8		80,458.0	73,208.5	16%
Apoyo de vivienda	13,680.0	19,060.0		15,840.0	12,630.0	3%
Estudiantes destacados	43,400.0	20,965.0	133	39,721.0	33,889.0	7%
Viajes de práctica	61,908.0	61,320.0	1344	83,869.0	148,248.0	18%
Eventos académicos	27,980.5	37,520.0	232	31,276.0	60,880.0	8%
Subvenciones a proyectos de tesis	68,000.0	152,000.0	39	151,609.6	200,899.0	28%
<b>Total</b>	<b>356,470.0</b>	<b>452,867.8</b>		<b>479,418.6</b>	<b>721,936.5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SINADMOL, UNALM

A lo largo de los años se ha contemplado una disminución de los ingresos por aportes semestrales, de manera paulatina y en un marco de llegar a obviar esta contribución. Sin embargo, al no tener una fuente alterna de ingreso que permita la sostenibilidad de estos

apoyos, hasta la fecha no se ha podido alcanzar el nivel de culminación de ese fondo. Cabe resaltar que la recaudación de aportes semestrales es, en promedio anual, mayor a S/.1 millón de soles y también beneficia a múltiples actividades académicas y logísticas de la UNALM, tal como bolsas y becas de estudios, actividades culturales y deportivas, la unidad de transportes, la biblioteca, tesis de investigación estudiantil, entre otros. De estos fondos, por ejemplo, la unidad de transporte ha recibido el pago de peajes, la compra de repuestos para vehículos y el servicio de mantenimiento de los ómnibus de la UNALM; así, para el año 2018, la inversión en la unidad de transportes fue de S/. 110,462.6 soles y para el año 2019 fue de S/. 171,468.0 soles. Para el caso de los apoyos de vivienda se consideran principalmente aquellos estudiantes que vienen del interior del país y no cuentan con un lugar fijo de hospedaje, en este caso las asistentes sociales también cumplen un rol importante en la supervisión de estos apoyos.

### ***Mejoramiento de las actividades deportivas y culturales***

De acuerdo al Capítulo XI, artículo 113, numeral 2 de la Ley Universitaria, las universidades públicas cuentan y deben asignar recursos del tesoro público para “satisfacer las necesidades del desarrollo del deporte y otros”; además, dentro del Estatuto y el Reglamento de la UNALM, también se añade que se debe tener “como mínimo 3 disciplinas deportivas de alta competencia”. Sin embargo, esta disposición aún no es puesta en práctica a nivel institucional considerando que las dos principales fuentes que sostienen a las Unidades de deportes y culturales son principalmente de recaudación propia, provenientes de los aportes semestrales y del FOBEU, y se sabe que ambos son fondos sensibles y de carácter voluntario por lo que podrían desaparecer dejando desfinanciado un conjunto de actividades. Por ejemplo, la contratación misma de docentes de actividades culturales y deportivas, los cuales dictan cursos que forman parte del creditaje necesario dentro de las estructuras curriculares de la UNALM. Además, del pago de un personal CAS de Actividades culturales y 4 personales CAS de Actividades deportivas, la compra de equipos, instrumentos, vestuarios, entre otros que permiten el desarrollo del deporte y la cultura. La Tabla 25, detalla la distribución del financiamiento de estas dos unidades.

**Tabla 25.****Inversión del gasto en las actividades culturales y deportivas**

Detalle/ Año	2016	2017	2018	2019
Aportes Semestrales	233,521.7	177,313.1	217,667.6	222,286.2
FOBEU		53,197.8	39,734.8	78,877.2
MINEDU	159,405.7			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SINADMOL

La Tabla 25, muestra que para el año 2016 se logró obtener financiamiento adicional del MINEDU lo cual fue significativo y permitió, la renovación de equipos de gimnasia, la remoción y aflojamiento de la pista atlética, compra de materiales para el pintado exterior de la unidad deportiva, compra de luminarias y equipos de iluminación y compra de cintas de señalización, pastorales y abrazaderas, trabajos de instalaciones eléctricas en el campo deportivo y en el paraninfo, entre otros mobiliarios y servicios de mantenimiento. Posterior al año 2016 la única fuente de financiamiento ha sido la proveniente de los recursos propios, es importante precisar que el gasto para el pago de los profesores de actividades culturales y deportivas oscila en más de S/. 116,000.0 soles anuales (profesores de actividades culturales S/. 50,000.0 soles y de actividades deportivas S/. 66,000.0 soles). Por tanto, resulta imperante acceder a un financiamiento más estable y proveniente del tesoro público, considerando además que el desarrollo de estas actividades constituye parte importante del cumplimiento del Objetivo estratégico Institucional 6 que busca el cumplimiento del Bienestar Universitario.

***El Centro Médico y su equipamiento***

El Objetivo Estratégico Institucional 6: “Brindar servicios adecuados para el bienestar universitario” tiene como acción estratégica AEI.6.3 (“Mejorar y ampliar los servicios de bienestar del Centro Médico”); es la Unidad del Centro Médico la que resultaría beneficiada a fin de cumplir con la realización de esta acción. Sin embargo, el financiamiento con el que cuenta es bastante escaso, considerando que esta unidad abastece a toda la comunidad universitaria brindando atenciones odontológicas, consultas en medicina general (en dos

turnos mañana y tarde), atenciones de orientación psicológica, entre otras, como la expedición de certificados médicos y odontológicos, el visado de certificados particulares, la elaboración de informes médicos y psicológicos, el trámites de retiro de ciclo, la atención de documentos remitidos por la Oficina de Recursos Humanos sobre situación de salud de trabajadores entre otros similares. El Centro Médico no solo brinda los servicios de asistencia sino también da algunos medicamentos para el inicio de los tratamientos. La Tabla 26, muestra el financiamiento que ha percibido esta unidad, período 2016-2019.

El Centro Medico universitario es financiado principalmente con fondos provenientes del Tesoro Público (más del 75%), pero se complementa con fondos de recaudación propia, que para este caso provienen del Fondo de Bienestar Universitario (fondo estudiantil voluntario). Adicionalmente para los años 2016 y 2017 ha contado con financiamiento del MINEDU. El financiamiento del Tesoro Público está distribuido en el pago del personal CAS (representa más de S/. 300,000.0 soles al año y es destinado a la contratación de 13 personas aproximadamente entre doctores, psicólogos, técnicas en enfermería y secretaria), la compra de medicamentos, material de cirugía y útiles de limpieza y escritorio. Por tanto, esta distribución esta ya estructurada y es poco flexible y no contempla mantenimiento ni mejoras en los ambientes del Centro Medico. El recurso propio (RDR) en promedio es mayor a S/. 50,000.0 soles al año y es apoyo complementario para la compra de medicamentos, arreglos y reparaciones mínimas y para la compra de materiales y vestuarios propios de la atención del Centro Médico.

**Tabla 26.**

**Financiamiento del Centro Medico, 2016 - 2019**

Detalle / año	2016		2017		2018		2019	
Tesoro público	321,522.0	76%	340,633.0	58%	391,542.0	92%	413,120.0	83%
Recaudación propia	50,791.1	12%	76,474.9	13%	35,928.3	8%	82,558.1	17%
MINEDU	51,321.2	12%	174,178.3	29%				

Fuente: Elaboración propia en base a SINADMOL, UNALM.

La estructura financiera del Centro Médico no permite la adquisición de equipos, ni la construcción para el mejoramiento de sus espacios. Afortunadamente ha habido un apoyo “adicional” importante del MINEDU que ha permitido, en el año 2016, la compra de aparatos médicos y materiales para la implementación del tópico, la compra de mobiliario para la implementación de los consultorios dentales, la adquisición de un AUTOCLAVE, entre otros; y para el año 2017 también el apoyo financiero MINEDU permitió la adquisición de ecógrafos, la compra de 8 computadoras y pantallas led. Adicionalmente, como parte del cumplimiento del licenciamiento se invirtió un total de S/. 96,098 soles en el mantenimiento de los ambientes de Psicopedagogía, incluyendo el servicio y materiales, la compra de mobiliario, entre otros. En Psicopedagogía se apoya con seguimiento y atención a los estudiantes con rendimiento académico deficiente, apoyo en el dictado de talleres y técnicas de estudio durante el ciclo académico, talleres psicopedagógicos y de orientación vocacional, orientación y consejería en el área emocional, técnicas de estudio para mejorar su rendimiento académico, enseñanza de técnicas cognitivas para mejorar la atención y concentración entre otros aspectos. Para el año 2018, se consiguió el financiamiento para convocar la plaza CAS de Psicopedagogía.

### ***Seguros estudiantiles y carnet universitario***

La OBU y la OERA tienen una misma cuenta de recaudación bancaria, la cual es supervisada por el VRAC. Esta cuenta recauda varios rubros de ingreso, dentro de los cuales figuran dos tipos, que tienen luego un fin específico: son los relacionados al pago del carnet universitario y al pago del Seguro contra Accidentes. Considerando esa situación, se ha venido requiriendo del cuidado especial en el manejo adecuado de estos ingresos, con el fin de que no sean confundidos con la recaudación total de ingreso. Para el caso de la recaudación por carnet universitario, de acuerdo a la Tabla 27, se ha mantenido en niveles similares entre ingreso y gasto y la transacción solo ha servido como una acción intermediaria (de la Universidad) entre el estudiante y la propia SUNEDU que emite los carnets y son otorgados a los estudiantes (previo pago en la Universidad). Es decir, la Universidad “cobra” el valor del carnet y lo traslada a SUNEDU que es la emisora del documento.

**Tabla 27.****Detalle del movimiento económico del carnet universitario, 2016-2019**

Detalle / Año	2016	2017	2018	2019
Ingreso	110,647.0	126,614.8	123,646.0	123,360.0
Gasto	117,728.0	121,136.0	118,784.0	123,360.0

Fuente: Elaboración propia en base a SINADMOL, UNALM.

Asimismo, la UNALM brinda dos servicios de asistencia médica a sus estudiantes, lo cual ha permitido tener la tranquilidad para el desarrollo de las actividades universitarias. Las asistencias son: (i) El “Autoseguro Estudiantil”, el cual permite el tratamiento de cualquiera de las enfermedades a las que están expuestos los estudiantes; la atención es inmediata y a través del Centro Médico Universitario, ubicado dentro del campus <sup>26</sup> ; cubre las enfermedades de los estudiantes ocurridos desde el ingreso a la UNALM hasta la finalización de sus estudios. El Centro Médico está facultado a derivar a los estudiantes para ser atendidos en una Clínica Especializada para enfermedades varias, que pueden ir desde tratamientos dentales hasta atención psiquiátrica. El fondo de “Autoseguro Estudiantil” ingresa, por convenio, a la cuenta de la FDA, pero la gestión de trámite para atenciones se realiza a través de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

Como se podrá apreciar en la Tabla 28, el Autoseguro se sustenta principalmente (70% en promedio) de la recaudación propia de la OBU, proveniente del pago de los mismos estudiantes matriculados. El Estado solo cubre un 30% promedio de estos gastos, lo cual hace sensible el sostenimiento de este servicio pues recae en la voluntad de los propios alumnos.

Otra de las asistencias con las que cuenta la OBU es el “Seguro estudiantil contra accidentes”, que es un servicio que permite atender a los estudiantes matriculados, tanto dentro como fuera del campus de la UNALM; es una prestación cuya operatividad se realiza

<sup>26</sup> Este tipo de seguro cuenta con reglamento aprobado con Resolución CU-0248-2012, luego modificado con Resolución CU-0365-2017.



mediante la contratación de servicios de una compañía de seguros contratada mediante concurso público. El convenio es entre la UNALM y la seleccionada compañía de seguros y se renueva cada dos años, a través de los procesos de selección de la UNALM a cargo de la Unidad de Abastecimiento. En la actualidad se está trabajando con MAPFRE-PERÚ Seguros y Reaseguros SA, en base al contrato 008-2019-UNALM, aprobado con la RR N° 0173-R-UNALM.

**Tabla 28.**

**Inversión en Autoseguro, OBU 2016 - 2019**

Detalle / año	2016	2017	2018	2019	Prom. (%)
Recursos propios	69,188.9	76,868.0	65,092.7	61,442.7	70%
Recursos del tesoro	31,070.0	28,646.0	33,328.0	22,030.0	30%
Gasto total	100,258.9	105,514.0	98,420.7	83,472.7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a SINADMOL, UNALM.

La Tabla 29 muestra cómo está financiado el Seguro Contra accidentes. Se puede apreciar que la mayor parte de su financiamiento proviene de la recaudación propia en un 75% aproximadamente (es decir aportes de los estudiantes) y el resto proviene del Estado. Para el año 2016, se logró que MINEDU excepcionalmente financiara parte del pago con el monto de S/. 106,125.00 soles, ello contribuyó a contar con saldos económicos para las siguientes convocatorias del Seguro Contra accidentes. Generalmente los contratos para brindar seguros han tenido un periodo de vigencia de dos años y el monto de pago se estima en función al número de estudiantes asegurados (pre y posgrado) y al indicador de siniestralidad. Para la contratación del seguro en el año 2019, ocurrió un caso particular y es que el indicador de siniestralidad fue más del 200% (producto del exceso de gastos por paciente, gastos de seguro por diagnósticos inusuales y número de atenciones por diagnóstico), esto hizo que los montos del contrato fueran mayores, alcanzando la cifra de S/, 1,539,489.8 soles para una cobertura semestral de 6,180 alumnos de pre y pos grado, lo anterior hizo que la prima de pago por alumno en cada uno de los cuatro semestres sea de S/. 62.27 soles (cifra que superaba casi en el doble a la prima del contrato anterior, que era 32 soles). Sin embargo, la cifra de S/.62.27 soles no fue aplicada totalmente a los estudiantes,

sino que fue parcialmente subvencionado por el VRA (con saldos de balance acumulado de periodos anteriores como muestra la Tabla 29). En resumen, el cobro del Seguro Contra accidentes tiene un destino fijo de ejecución el cual es brindar cobertura en caso de accidentes.

**Tabla 29.**

**Financiamiento del Seguro Contra accidentes, 2016 - 2019**

Detalle / Año	2016	2017	2018	2019	Prom. (%)
Recaudación Propia	553,636.0	406,606.0	488,748.6	509,422.1	75%
Ingreso Tesoro publico	195,000.0	195,000.0	140,000.0	135,000.0	25%
MINEDU	106,125.0				
Gasto	539,999.4	469,005.3	409,542.7	487,364.3	
Saldo Acumulado	314,761.6	132,600.6	219,205.9	157,057.8	

Fuente: Elaboración propia en base a SINADMOL, UNALM.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- A) El diagnóstico inicial de las cuentas del VRA y sus dependencias concluye que la principal fuente de ingreso son los recursos propios (RDR), representando el 63% del total. Adicionalmente, en el período 2016-2019, se contempla un decrecimiento en las dos principales fuentes de recaudación propia, como son los ingresos por “Examen de Admisión” y los “Derechos Universitarios”. La falta de control en el equilibrio de los ingresos y los gastos en el año 2015 acarrearón una situación de déficit presupuestal, complicando el inicio de gestión del año 2016 en adelante; la poca claridad y transparencia en el uso y fuente de ingresos complicó la toma de decisiones para mejorar la eficiencia de los recursos. El control por parte del área “usuaria” (el VRA en este caso) así como por la Oficina de Planeamiento de la UNALM aparecen como un elemento sumamente importante para guardar el equilibrio presupuestal y evitar situaciones deficitarias de consecuencias importantes.
- B) A lo largo de los años 2016 al 2019 los ingresos por Examen de Admisión han continuado siendo una fuente muy importante de ingresos del VRA, destinados para mantener la operatividad de la mayor parte de actividades académicas de la Universidad. Además de apoyar con la contratación del personal CAS de la Oficina de Servicios Informáticos y cobertura de ciertos compromisos establecidos en el Reglamento y Estatuto de nuestra universidad, tales como pago por “subvención bibliográfica” a docentes, “subvenciones a docentes investigadores”, pago por “sobre-carga” académica de los cursos de Estudios Generales (como incentivo para su implementación paulatina). Los ingresos por Examen de Admisión también han beneficiado a la comunidad universitaria a través de las bonificaciones por la realización del propio examen de admisión y los pagos por participación en el día del Examen de Admisión; también se ha apoyado a la universidad en el pago por reconocimientos de productividad durante dos veces al año (marzo y agosto). Adicionalmente, este ingreso ha sido clave en el apoyo a la enseñanza y el

mantenimiento de los servicios académicos, por ejemplo, el pago de horas extras al personal de los laboratorios, compras de materiales educativos para las facultades de la universidad entre otros en pro de la mejora de la enseñanza y aprendizaje.

- C) A fin de lograr la integración de información académica dispersa y gestionada en forma tradicional, en el año 2017 se dio a inicio al Proyecto denominado “Sistema Integrado de Gestión Universitaria” (SIGU) que actualmente permite la conexión digital, y en línea, de la información referente a los estudiantes, conectando y uniformizando el trabajo de las Oficinas Académicas, principalmente tres: el Centro de Admisión y Promoción, la Oficina de Bienestar Universitario (DBU) y la Oficina de Estudios y Registros Académicos (DERA). El SIGU permite digitalizar la información y agilizar los procesos de las oficinas mencionadas con el fin de facilitar, a los estudiantes y docentes, las actividades relacionadas con el quehacer académico. El costo-eficacia del proyecto alcanza un valor de S/.43.89 soles de costo social promedio por cada estudiante beneficiario (valores efectivos en comparación con el proyecto alternativo de la Universidad de Trujillo). Resultados más precisos sobre la efectividad del proyecto SIGU recién podrán tenerse durante la gestión 2021-2025, período complicado pero que requiere de una alta dosis de virtualidad para el trabajo remoto por la emergencia sanitaria; el SIGU es, por tanto, un sistema oportuno.

El SIGU contribuye a la Actividad estratégica EI.6.1. relacionada con la “mejora de la calidad de la información del servicio de bienestar universitario”, también al logro de la AEI.1.6. (“Implementar el Programa de Seguimiento al graduado”), como parte del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional vigente.

Este proyecto buscó generar un impacto académico significativo, teniendo información centralizada en una base de datos única, se integró principalmente las bases de tres oficinas: (i) Centro de admisión y Promoción, donde se ingresa y visualiza la información del postulante, así como la validación de los ingresantes, (ii) Dirección de Bienestar Universitario, en la que se incorpora información de los ingresantes y luego el estudiante participa de los servicios que le ofrece la universidad y (iii) Oficina de Estudios y Registros Académicos, en la que se realiza la matrícula, trámites documentarios, tutoría, bolsa de trabajo y hasta seguimiento a egresados. El desarrollo de este proyecto fue tan relevante que, en el año 2018, se dio continuidad a través del contrato 028-2018-UNALM, con un valor adjudicado de S/. 375,000.0 soles, a través del

denominado SIGU II. El proyecto fue trabajado en compañía de cada una de las oficinas involucradas donde un equipo de trabajo iba monitoreando los avances (ver Figura 8).

- D) Las actividades desarrolladas por la Oficina de Bienestar Universitario dependen significativamente de los aportes estudiantiles, constituyéndose en un elemento preocupante pues éstos rubros vienen decreciendo significativamente y existe el compromiso institucional de eliminarlos en el mediano plazo. Acorde con la Ley Universitaria, las universidades públicas cuentan y deben asignar recursos del tesoro público para “satisfacer las necesidades del desarrollo del deporte y otros” y el apoyo a un mínimo de “tres disciplinas deportivas de alta competencia”. Sabiendo entonces que las dos principales fuentes que sostienen a las Unidades de deportes y culturales provienen de los “aportes semestrales” y del FOBEU, fondos sensibles cuya desaparición dejaría desfinanciadas un conjunto de actividades. Por ejemplo, la contratación misma de docentes de actividades culturales y deportivas, los cuales dictan cursos que forman parte del creditaje necesario dentro de las estructuras curriculares de la UNALM. Además, del pago del personal CAS de la OBU, la compra de equipos, instrumentos, vestuarios, entre otros que permiten el desarrollo del deporte y la cultura.
- E) En el 2018, se inició en la BAN la aplicación de una propuesta de innovación académica que tuvo como reto repensar y pasar de los espacios de una biblioteca convencional a otra genuinamente moderna; aperturando los espacios tradicionales del saber (individuales y de silencio) hacía la configuración de servicios y eventos abiertos, que permitan activar la curiosidad para la co-creación e ideación de proyectos interdisciplinarios con base tecnológica. En tal sentido, por ejemplo, se ha implementado lo siguiente: inauguración de la “Sala de Prototipado”, con lo último en tecnologías emergentes y la Sala Crear 21 para el trabajo colaborativo e interdisciplinario de docentes y estudiantes. También con apoyo de MINEDU, la BAN se puso a la altura de universidades líderes del país, en lo que respecta a tecnologías de punta, con la adquisición de nuevos equipos, entre los que destacan minicomputadoras para software especializado, impresoras de Robótica Lego, muebles construidos con tecnología CNC, entre otros.

En el período 2019-2020 se ha continuado modernizando la BAN, con la repetición periódica de actividades importantes entre las cuales destacan los servicios continuos en

los dos ambientes bibliotecarios: Edificios 1 y 2, junto con la realización de Ferias de Innovación Educativa y Tecnología, en la que tuvo lugar la I Feria del Libro Electrónico; y la Biohackaton anual, que han permitido el desarrollo de ideas innovadoras y prototipos (evento que ha sido acreditado por Promperú).

## **6.2 Recomendaciones**

- A) Se recomienda un papel más dinámico de la Oficina de Planeamiento, concretamente con el control del equilibrio en el manejo presupuestal de las oficinas académicas y administrativas de la UNALM. También en la búsqueda de recursos –en el presupuesto– para recursos específicos que por Ley le corresponden a la UNALM para cubrir puestos, sobretodo, de personal administrativo de la Oficina de Bienestar Universitario, que actualmente todavía se financian con recursos de aportes estudiantiles. En especial para cubrir los costos de contratación de personal docente para el desarrollo de las actividades culturales y deportivas que se encuentran incluidas en todos los planes de estudios de las diferentes carreras profesionales de la Universidad.
  
- B) Se recomienda que la UNALM busque ampliar su oferta educativa, a través de la creación de nuevas carreras que estén en la vanguardia y dentro del contexto que enseñanza de esta universidad (la gestión del Vicerrectorado Académico 2016 – 2020, propuso la creación de la Carrera de Biotecnología la cual fue aprobada a nivel de Consejo Universitario, pero queda pendiente la aprobación ante SUNEDU). La ampliación de la oferta educativa es también un requerimiento del Ministerio de Educación en la búsqueda de abrir mayores espacios para satisfacer la demanda social incrementada por la gran cantidad de estudiantes provenientes de Universidades no-licenciadas. Además, la ampliación de la oferta educativa traería como beneficio mayores ingresos y contribuirá a la mayor oferta en el mercado de la Educación a nivel nacional (es importante tomar en cuenta los estudios de mercado para la oferta y demanda educativa).
  
- C) Se recomienda realizar las gestiones para encontrar fuentes de financiamiento más estables, a través de los proyectos MINEDU con un enfoque de continuidad en el mediano plazo; esto será de fundamental importancia, pensando sobretodo en

mecanismos de financiamiento de reemplazo a los fondos de aportes voluntarios de los estudiantes (que finalmente puede quedar solo en eso: “totalmente voluntarios”). Adicionalmente, desarrollar estrategias internas para la generación de recursos propios por parte de las Facultades y departamentos académicos (cursos, capacitaciones, entre otros). Además de tratar de alinear los tiempos políticos, los tiempos económicos y los tiempos sociales.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11(2), 322-343.
- Argote, J. L. (2006). *Evaluación de las finanzas públicas en las sub-regiones del Valle del Cauca, 1997-2001*. Universidad del Valle.
- Cáceres, A. (2017). *Manual de Aplicación del Análisis Costo Beneficio (ACB) y del Análisis Costo Efectividad (ACE) para la presentación o evaluación de proyectos de ley*. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS).[https://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/manual\\_de\\_aplicacion\\_acb\\_y\\_ace.pdf](https://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/manual_de_aplicacion_acb_y_ace.pdf)
- Campos, J., Serebrisky, T., & Suarez-Alemán, A. (2015). Porque el tiempo pasa: Evolución teórica y práctica en la determinación de la tasa social de descuento. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.bivica.org/files/tasa-social.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico—Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/dispositivos%20legales%20vigentes%20en%20la%20adm%20publica/08%20sist.%20%20adm.%20de%20planeamiento%20estrategico/02%20directiva%20general%20de%20plan.%20estrat.%20de%20ceplan%20con%20cambios%20al%202001-02-2016.pdf>
- Córdoba, M. (2014). *Finanzas públicas*. Ecoe Ediciones.
- Fernández, L. (2015). Análisis de problemas de la universidad: El caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria La Molina. *Anales Científicos*, 76(2), 396-402. <https://doi.org/10.21704/ac.v76i2.807>




- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (2006). *Guía para la presentación de proyectos* (Vigesimoséptima). Siglo XXI.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Pautas para la Identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil*. Recuperado 30 de mayo de 2021, de <http://www.inicam.org.pe/normativa/directiva/SNIP-MEF.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2009). *Manual de clasificador presupuestal*. [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/clasi\\_pres/ManualdeClasificadorPresupuestal2009\\_M.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/clasi_pres/ManualdeClasificadorPresupuestal2009_M.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Manual de organización y funciones de la Dirección General de Presupuesto Público*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/transparencia/doc\\_gestion/MOFPPTO11.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/transparencia/doc_gestion/MOFPPTO11.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255526/RD019\\_2012EF5001.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255526/RD019_2012EF5001.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Sistema Integrado de Administración Financiera para el Sector Público SIAF-SP*. [https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260\\_presentacion\\_siaf\\_sp.pdf](https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260_presentacion_siaf_sp.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01*. Diario Oficial El Peruano. [http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/2312019/23-01-2019\\_SE\\_RD-001-2019-EF-63.01.pdf](http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/2312019/23-01-2019_SE_RD-001-2019-EF-63.01.pdf)
- Ley 30220 “Ley Universitaria”, (2014). [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Mostajo, R. (2002). *El sistema presupuestario en el Perú*. CEPAL : Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Muñiz, L., & González, L. M. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.
- Oficina Administrativa de Economía. (s. f.). *Manual de Procedimientos de la Oficina Administrativa de Economía*. Recuperado 30 de enero de 2021, de [http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/transparencia2/ofic\\_planificacion/Manual\\_procedimientos/MAPRO-OFICINA-ADM-ECONOMIA.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/transparencia2/ofic_planificacion/Manual_procedimientos/MAPRO-OFICINA-ADM-ECONOMIA.pdf)

- Otárola, C. (2009). *Economía fiscal* (Primera). Plural editores.
- Rodríguez, W. (2014). *La efectividad en los procesos de la ejecución presupuestal en la oficina administrativa de economía - UNALM* [universidad nacional agraria La Molina]. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2305/E20-R6333-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, E. R. (2013). *Presupuesto público y contabilidad gubernamental*. Ecoe Ediciones.
- Sablich, C. A. (2012). *Derecho financiero, una visión actual en el Perú*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1347/index.htm>
- Sandoval, J. (2019). *Implementación de mejora basada en la ISO 9001:2015 para el proceso de inscripción del Centro de Admisión y Promoción—UNALM* [Universidad Nacional Agraria La Molina]. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/4019>
- Shack, N. (2009). *Proceso de Programación Presupuestal: Análisis Crítico y Recomendaciones*. Lima: Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR). [http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala\\_lectura/archivos/proceso\\_programacion\\_presupuestal.pdf](http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/proceso_programacion_presupuestal.pdf)
- Estatuto de la Universidad Nacional Agraria La Molina, 102 (2015). <http://www.lamolina.edu.pe/facultad/economia/normativos/ESTATUTO%20UNALM.pdf>
- UNALM. (2016). *Plan Estratégico Institucional 2017—2019*. [http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/PEI\\_2017\\_2019.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/PEI_2017_2019.pdf)
- UNALM. (2018). *Reglamento de organización y funciones de la Universidad Nacional Agraria La Molina*. [http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/ofic\\_planificacion/reglamento\\_organizacion\\_funciones-resol\\_N\\_0584-2018-R-UNALM.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/ofic_planificacion/reglamento_organizacion_funciones-resol_N_0584-2018-R-UNALM.pdf)
- Villareal, A. (1995). *El análisis costo—Beneficio y la viabilidad de los proyectos en el sector público*. [http://www.educoas.org/Portal/bdigital/contenido/interamer/BkIACD/Interamer/Interamerhtml/Riverahtml/riv\\_zav\\_villa.htm](http://www.educoas.org/Portal/bdigital/contenido/interamer/BkIACD/Interamer/Interamerhtml/Riverahtml/riv_zav_villa.htm)
- Zorilla, S. (1996). *Cómo aprender economía: Conceptos básicos*. Editorial Limusa.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Resolución 0333-2012-CU-UNALM. Aporte del 8%.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
CONSEJO UNIVERSITARIO



RESOLUCIÓN N°0333-2012-CU-UNALM  
La Molina, 05 de Junio del 2012

CONSIDERANDO:

Que, mediante Comunicación N° 3757-2011-VRADM de fecha 16 de diciembre del 2011, el Vicerrector Administrativo, como Presidente de la Comisión de Presupuesto, propone al Consejo Universitario aprobar el Presupuesto Institucional de Apertura 2012 y el aporte del 8% de todos los ingresos que se generen durante el año 2012, en cuanto a la Fuente de Financiamiento de Recursos Directamente Recaudados toda vez que es necesario contar con disponibilidad de recursos para atender compromisos institucionales o gastos por administración central en Unidades que no son generadoras de ingresos;

Que, con fecha 19 de diciembre 2011, el Consejo Universitario, en Sesión Ordinaria aprobó el Presupuesto Institucional de Apertura para el año 2012; quedando pendiente la aprobación del aporte del 8% de todos los ingresos que se generen durante el año 2012, en cuanto a la Fuente de Financiamiento de Recursos Directamente Recaudados;

Que, en Sesión Ordinaria de Consejo Universitario del 05 de junio 2012, el Vicerrector Administrativo solicita al pleno del Consejo Universitario, se apruebe el aporte del 8% de todos los ingresos que se generen durante el año 2012, en cuanto a la Fuente de Financiamiento de Recursos Directamente Recaudados; toda vez, que es necesario contar con disponibilidad de recursos para atender compromisos institucionales o gastos por administración central en Unidades que no son generadoras de ingresos;


Que de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 140° (inciso a) del Reglamento General de la UNALM y, estando a lo acordado por el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria de la fecha;


SE RESUELVE:



**ARTÍCULO PRIMERO.-** Aprobar el aporte del 8% en todos los ingresos que se generen en el año 2012, en cuanto a la Fuente de Financiamiento de Recursos Directamente Recaudados toda vez que es necesario contar con disponibilidad de recursos para atender compromisos institucionales o gastos por administración central en Unidades que no son generadoras de ingresos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Encargar al Vicerrector Administrativo que con la Comisión de Presupuesto, presenten una propuesta de plan integral para la recaudación de fondos.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
Ángel Fausto Becerra Pajuelo  
SECRETARIO GENERAL


  
Jesús Abel Mejía Marcacuzco  
RECTOR



Fuente: Portal de transparencia de la UNALM.

## Anexo 2: Resolución 0182-2016-CU-UNALM. Saldos de balance 2015.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**  
**CONSEJO UNIVERSITARIO**



**RESOLUCIÓN N° 0182-2016-CU-UNALM**  
La Molina, 23 de Mayo del 2016

**VISTO:**

La Comunicación de la Comisión Permanente de Presupuesto de Consejo Universitario;

**CONSIDERANDO:**

Que, en Acta de sesión de fecha 25 de abril de 2016, la Comisión de Presupuesto del Consejo Universitario, luego de realizar el análisis, acordó elevar al Consejo Universitario el Informe de Saldos de Balance por Recursos Directamente Recaudados del Ejercicio Fiscal 2015 de aquellas unidades que ejecutaron ingresos y gastos de dichos recursos y recomendar el reconocimiento de los saldos de balance en aquellas que así lo consignan para su incorporación en el Ejercicio Fiscal 2016;


Por estas consideraciones, y estando a lo acordado por el Consejo Universitario en la Sesión Extraordinaria de la fecha;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.-** Reconocer los Saldos de Balance Resultantes de la Ejecución de Ingresos y Gastos por la Fuente de Financiamiento Recursos Directamente Recaudados del Año 2015, en los montos que se indican en el cuadro siguiente:

**EJECUCIÓN E INGRESOS Y GASTOS - EJERCICIO FISCAL 2015**  
**F.F.2.09: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS**

UNIDADES OPERATIVAS	SALDO DE BALANCE
Rectorado y Dependencias	7,230.00
Vicerrectorado Académico y Dependencias	-401,222.97
Vicerrectorado de Investigación	172,482.38
Dirección General de Administración y Dependencias	-279,334.38
Cuenta de Responsabilidad	5,000.00
Comedor Universitario	166,238.77
Centros de Producción	839,349.00
Escuela de Posgrado	460,885.02
Facultades	89,834.56
Convenios Ministerio de Educación	5,629.05
Convenio Ministerio de trabajo-Programa Nacional de Empleo Juvenil	-71,093.02
Convenios Rectorado (OS:NERMING)	66,007.66
Convenios UNALM-UNE - Estudios y proyectos	157,841.17
Ingresos Extraordinarios por Expropiación y Otros	17,048,360.05
<b>TOTAL SALDO DE BALANCE</b>	<b>18,267,206.76</b>



Fuente: Portal de transparencia UNALM.

### Anexo 3: Presupuesto del Vicerrectorado Académico y dependencias, 2016.

#### 02.100.03.00 - UIE - (CAPACITACIÓN DOCENTES)

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	1,000.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	1,436.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	2,000.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	600
2.3.22.41	SERVICIO DE PUBLICIDAD	30,000.00
2.3.27.25	ESTUDIOS E INVESTIGACION PERSONA NATURAL	30,000.00
2.3.27.31	CAPACITACION REALIZADO POR PERSONAS JURIDICAS	19,770.00
2.3.27.32	CAPACITACION REALIZADO POR PERSONAS NATURALES	9,932.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	0
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		94,738.00

#### 02.100.03.01 - INTERCAMBIO CULTURAL - REGISTRO CAS

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	43,800.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	3,792.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		47,592.00

#### 02.100.04.00 - APOYO A LA ENSEÑANZA Y MATERIAL DIDÁCTICO

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.1.15.299	OTRAS RETRIBUCIONES Y COMPLEMENTOS	355,181.04
Total Gen.:		
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	2,500.00
2.3.111.14	SUMINISTRO PARA MANT. Y REPARACION DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	4,000.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	22,000.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	7,000.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	2,000.00
2.3.19.12	MATERIAL DIDACTICO, ACCESORIOS Y UTILES	24,000.00
2.3.199.19	OTROS BIENES	10,000.00
2.3.21.22	VIATICOS Y ASIGNACIONES POR CONSUMO DE	-9,145.00
2.3.21.299	OTROS GASTOS	3,745.00
2.3.22.23	SERVICIO DE INTERNET	400
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	3,000.00
2.3.26.21	CARGOS BANCARIOS	32,500.00
2.3.27.109	OTRAS ATENCIONES Y CELEBRACIONES	5,000.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	10,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		472,181.04

Continuación...

## 02.100.04.02 - APOYO A LA ENSEÑANZA Y MATERIAL DIDÁCTICO - CAS

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	51,000.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	3,432.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		54,432.00

## 02.100.04.04 - APOYO A LA ENSEÑANZA Y MATERIAL DIDÁCTICO - SUBVENCIONES

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.5.31.11	SUBVENCION FINANCIERA A ESTUDIANTES	146,000.00
2.5.31.12	SUBVENCION FINANCIERA A INVESTIGADORES CIENTIFICOS	58,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		204,000.00

## 02.100.07.00 - MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMISIÓN

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.1.11.299	OTRAS RETRIBUCIONES Y COMPLEMENTOS	326,925.00
2.1.15.299	OTRAS RETRIBUCIONES Y COMPLEMENTOS	999,281.00
Total Gen.:		
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	1,292.00
2.3.11.15	OTROS MATERIALES DE MANTENIMIENTO	1,803.00
2.3.11.16	SUMINISTROS PARA MANTENIMIENTO Y REPARACION - MATERIALES DE ACONDICIONAMIENTO	895
2.3.12.11	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	1,280.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	12,668.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	17,613.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	470
2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	1,004.00
2.3.16.12	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE COMUNICACIONES Y TELECOMUNICACIONES	377
2.3.16.199	OTROS ACCESORIOS Y REPUESTOS	152
2.3.18.199	OTROS PRODUCTOS SIMILARES	590
2.3.19.12	MATERIAL DIDACTICO, ACCESORIOS Y UTILES DE ENSEÑANZA	11,000.00
2.3.19.14	SIMBOLOS, DISTINTIVOS Y CONDECORACIONES	8,927.00
2.3.19.19	OTROS BIENES	1,200.00
2.3.22.21	SERVICIO DE TELEFONIA MOVIL	1,500.00
2.3.22.22	SERVICIO DE TELEFONIA FIJA	1,800.00
2.3.22.41	SERVICIO DE PUBLICIDAD	301,724.00
2.3.22.42	OTROS SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y DIFUSION	0
2.3.22.43	SERVICIOS DE IMAGEN INSTITUCIONAL	0
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	26,151.00
2.3.23.11	SERVICIOS DE LIMPIEZA E HIGIENE	1,600.00

Continuación...

2.3.24.15	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	9,500.00
2.3.24.199	SERVICIO DE MANTENIMIENTO - DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	6,150.00
2.3.25.11	ALQUILER DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	23,010.00
2.3.25.199	ALQUILER DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	19,573.00
2.3.27.109	OTRAS ATENCIONES Y CELEBRACIONES	7,600.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	253,985.00
2.3.27.41	ELABORACION DE PROGRAMAS INFORMATICOS	60,000.00
2.3.27.499	OTROS SERVICIOS DE INFORMATICA	10,000.00
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	39,100.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	3,343.00
Total Gen.:		
2.5.41.21	DERECHOS ADMINISTRATIVOS	15,680.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		2,166,193.00

02.100.08.00 - EDUCACIÓN A DISTANCIA VÍA RED

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	82,200.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	6,264.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		88,464.00

02.100.11.00 - MANTENIMIENTO DE UNIDADES DE TRANSPORTE -(VICE RECTOR ACADEMICO)

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.13.11	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	30,000.00
2.3.13.13	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	20,000.00
2.3.16.11	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS	15,000.00
2.3.24.13	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE VEHICULOS	10,000.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	24,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		99,000.00

02.100.13.00 - VICE - RECTOR ACADÉMICO MUSEO (MUNAVA)

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	0
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	0
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	0
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	1,000.00
2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	0
2.3.199.19	OTROS BIENES	2,692.00
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	8,308.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		12,000.00

Continuación...



02.100.13.01 - VICERRECTORADO ACADEMICO MUSEO - MUNAVA -  
EQUIPAMIENTO

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.6.32.31	EQUIPOS COMPUTACIONES Y PERIFERICOS	5,000.00
2.6.32.33	EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES	3,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		8,000.00

02.121.00.01 - OFICINA DE ENSEÑANZA - BECA 18 Y CRÉDITO EDUCATIVO -  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN MED.

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	7,722.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		7,722.00

02.200.01.00 - OFICINA DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADÉMICOS - JEFATURA

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	3,000.00
2.3.111.15	OTROS MATERIALES DE MANTENIMIENTO	2,000.00
2.3.111.16	SUMINISTROS PARA MANTENIMIENTO Y REPARACION - MATERIALES DE ACONDICIONAMIENTO	4,000.00
2.3.12.11	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	2,500.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	3,000.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	4,000.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	2,000.00
2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	2,500.00
2.3.18.12	MEDICAMENTOS	400
2.3.199.11	HERRAMIENTAS	-7,852.00
2.3.199.13	LIBROS, DIARIOS, REVISTAS Y OTROS BIENES IMPRESOS NO VINCULADOS A ENSEÑANZA	13,000.00
2.3.22.21	SERVICIO DE TELEFONIA MOVIL	6,800.00
2.3.22.22	SERVICIO DE TELEFONIA FIJA	6,720.00
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	129,566.00
2.3.24.13	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE VEHICULOS	2,000.00
2.3.24.15	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5,000.00
2.3.24.199	SERVICIO DE MANTENIMIENTO - DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	3,000.00
2.3.27.11	CONSULTORIA PERSONA JURIDICA	350
2.3.27.113	SERVICIOS RELACIONADOS CON FLORERIA, JARDINERIA Y OTRAS ACTIVIDADES SIMILARES	400
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	5,000.00
2.3.27.32	CAPACITACION REALIZADO POR PERSONAS NATURALES	5,000.00
Total Gen.:		
2.6.32.31	EQUIPOS COMPUTACIONES Y PERIFERICOS	7,852.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		200,236.00

Continuación...



02.200.02.00 - IMPLEMENTACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE AULAS - (OFICINA DE ENSEÑANZA)

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	15
2.3.111.11	SUMINISTROS PARA MANT.Y REPAR. PARA EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	-3,380.00
2.3.111.15	OTROS MATERIALES DE MANTENIMIENTO	8,230.00
2.3.111.16	SUMINISTROS PARA MANTENIMIENTO Y REPARACION - MATERIALES DE ACONDICIONAMIENTO	2,500.00
2.3.12.11	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	2,688.00
2.3.13.11	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	0
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	3,218.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	11,188.00
2.3.15.32	ADQUISICION DE COCINA, COMEDOR Y CAFETERIA	138
2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	11,180.00
2.3.15.999	OTROS	0
2.3.16.11	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS	722
2.3.16.12	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE COMUNICACIONES Y TELECOMUNICACIONES	738
2.3.16.14	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE SEGURIDAD	0
2.3.16.199	OTROS ACCESORIOS Y REPUESTOS	2,590.00
2.3.199.19	OTROS BIENES	1,500.00
2.3.22.41	SERVICIO DE PUBLICIDAD	16,100.00
2.3.22.43	SERVICIOS DE IMAGEN INSTITUCIONAL	1,135.00
2.3.24.11	SERV. MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES, OFICINAS Y ESTRUCTURAS	2,400.00
2.3.24.13	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE VEHICULOS	50
2.3.24.14	SERVICIO DE MANTENIMIENTO.,-DE MOBILIARIO Y SIMILARES	2,040.00
2.3.24.15	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	1,950.00
2.3.24.199	SERVICIO DE MANTENIMIENTO - DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	0
2.3.25.199	ALQUILER DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	0
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	4,294.00
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	230,487.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	21,150.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		320,933.00

02.200.02.01 - IMPLEMENTACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE AULAS - EQUIPAMIENTO DE AULAS

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.6.32.31	EQUIPOS COMPUTACIONES Y PERIFERICOS	30,000.00
2.6.32.33	EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES	19,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		49,000.00

Continuación...

02.400.00.00 - OFICINA DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	885
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	7,500.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	858
2.3.21.22	VIATICOS Y ASIGNACIONES POR CONSUMO DE SERVICIO - NACIONAL	2,426.00
2.3.22.11	SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA	3,240.00
2.3.22.12	SERVICIO DE AGUA Y DESAGUE	5,774.00
2.3.22.22	SERVICIO DE TELEFONIA FIJA	14,400.00
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	7,052.00
2.3.24.15	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	27,000.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	8,385.00
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	22,800.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	1,890.00
Total Gen.:		
2.5.31.11	SUBVENCION FINANCIERA A ESTUDIANTES	9,440.00
2.5.31.12	SUBVENCION FINANCIERA A INVESTIGADORES CIENTIFICOS	16,400.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		128,050.00

02.500.00.00 - BIBLIOTECA AGRÍCOLA NACIONAL

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.19.11	LIBROS, TEXTOS Y OTROS MATERIALES IMPRESOS	52,113.00
2.3.199.13	LIBROS, DIARIOS, REVISTAS Y OTROS BIENES IMPRESOS NO VINCULADOS A ENSEÑANZA	-12,820.00
2.3.199.19	OTROS BIENES	35,000.00
2.3.21.299	OTROS GASTOS	12,207.00
2.3.22.43	SERVICIOS DE IMAGEN INSTITUCIONAL	38,350.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	4,680.00
Total Gen.:		
2.6.61.21	LIBROS Y TEXTOS PARA BIBLIOTECAS	50,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		179,530.00

02.500.01.00 - UNIDAD DE ATENCIÓN AL PÚBLICO - BAN.

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	28,800.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	2,448.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		31,248.00

Continuación...

02.900.01.00 - OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	1,868.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,800.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	4,000.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	2,500.00
2.3.27.11	CONSULTORIA PERSONA JURIDICA	-26,488.92
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	90,000.00
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	119,901.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	10,243.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		204,823.08

02.900.03.00 - UNIDAD DE ACTIVIDADES CULTURALES - OBU

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	354
2.3.12.11	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	1,600.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	537
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	0
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	1,571.00
2.3.199.19	OTROS BIENES	1,000.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	55,832.00
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	9,600.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	816
Total Gen.:		
2.6.32.61	EQUIPOS DE CULTURA Y ARTE	15,000.00
2.6.32.72	MOBILIARIO DE DEPORTE Y RECREACION	15,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		101,310.00

02.900.04.00 - UNIDAD DE SERVICIO MEDICO - OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	1,590.00
2.3.111.13	SUMINISTROS PARA MANT.Y REPAR. PARA MOBILIARIO Y SIMILARES	585
2.3.111.15	OTROS MATERIALES DE MANTENIMIENTO	830
2.3.12.11	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	3,000.00
2.3.13.13	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	201
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	482
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	1,970.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	1,850.00
2.3.15.32	ADQUISICION DE COCINA, COMEDOR Y CAFETERIA	0

Continuación...

2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	417
2.3.15.999	OTROS	463
2.3.18.12	MEDICAMENTOS	4,040.00
2.3.199.13	LIBROS, DIARIOS, REVISTAS Y OTROS BIENES IMPRESOS NO VINCULADOS A ENSEÑANZA	915
2.3.199.19	OTROS BIENES	270
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	222
2.3.23.11	SERVICIOS DE LIMPIEZA E HIGIENE	60
2.3.24.13	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE VEHICULOS	1,600.00
2.3.26.34	OTROS SEGUROS PERSONALES	475,062.00
2.3.27.109	OTRAS ATENCIONES Y CELEBRACIONES	1,000.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	4,208.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		498,765.00

02.900.05.00 - UNIDAD DE ASUNTOS ESTUDIANTILES - OBU

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	1,200.00
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,703.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	4,200.00
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	1,200.00
2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	297
2.3.27.109	OTRAS ATENCIONES Y CELEBRACIONES	1,500.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	9,856.00
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	59,100.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	4,740.00
Total Gen.:		
2.5.31.11	SUBVENCION FINANCIERA A ESTUDIANTES	377,915.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		462,711.00

02.900.05.01 - APOYO AL ALUMNO CON RESIDENCIA - OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.5.31.11	SUBVENCION FINANCIERA A ESTUDIANTES	20,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		20,000.00

02.900.06.00 - UNIDADES DE ACTIVIDADES Y DEPORTES - BIENESTAR UNIVERSITARIO

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	400
2.3.12.11	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	11,237.70
2.3.13.13	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	200
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	399

Continuación...

2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	600
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	846.9
2.3.18.12	MEDICAMENTOS	289
2.3.199.11	HERRAMIENTAS	-5,810.70
2.3.199.19	OTROS BIENES	28,641.00
2.3.22.12	SERVICIO DE AGUA Y DESAGUE	1,172.00
2.3.24.15	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2,982.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	70,745.10
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	52,800.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	4,500.00
Total Gen.:		
2.6.32.71	EQUIPOS DE REPORTE Y RECREACION	20,000.00
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		189,002.00

02.900.07.00 - UNIDAD DE SERVICIOS ALIMENTICIOS - (COMEDOR UNIVERSITARIO)

ASIG. ESP.	DETALLE	TOTAL
2.3.11.11	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	0
2.3.110.15	SUMINISTROS DE ACCESORIOS Y/O MATERIALES DE USO FORESTAL	160
2.3.111.11	SUMINISTROS PARA MANT. Y REPAR. PARA EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	-570
2.3.111.14	SUMINISTRO PARA MANT. Y REPARACION DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2,000.00
2.3.111.15	OTROS MATERIALES DE MANTENIMIENTO	2,043.00
2.3.111.16	SUMINISTROS PARA MANTENIMIENTO Y REPARACION - MATERIALES DE ACONDICIONAMIENTO	4,999.00
2.3.12.13	CALZADO	246
2.3.13.11	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	0
2.3.13.13	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	767
2.3.15.11	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,699.00
2.3.15.12	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	0
2.3.15.31	ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	524
2.3.15.32	ADQUISICION DE COCINA, COMEDOR Y CAFETERIA	34,189.00
2.3.15.41	ELECTRICIDAD, ILUMINACION Y ELECTRONICA	2,301.00
2.3.16.14	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE SEGURIDAD	570
2.3.17.11	ENSERES	0
2.3.199.11	HERRAMIENTAS	1,640.00
2.3.199.13	LIBROS, DIARIOS, REVISTAS Y OTROS BIENES IMPRESOS NO VINCULADOS A ENSEÑANZA	5,799.00
2.3.199.19	OTROS BIENES	622.5
2.3.21.299	OTROS GASTOS	70
2.3.22.12	SERVICIO DE AGUA Y DESAGUE	25,000.00
2.3.22.44	SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION Y EMPASTADO	36

Continuación...

2.3.23.11	SERVICIOS DE LIMPIEZA E HIGIENE	6,768.00
2.3.24.11	SERV. MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES, OFICINAS Y ESTRUCTURAS	8,000.00
2.3.24.15	SERV. DE MANTEN., ACONDICIONAMIENTO Y REPARACIONES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5,000.00
2.3.24.199	SERVICIO DE MANTENIMIENTO - DE OTROS BIENES Y ACTIVOS	5,000.00
2.3.27.119	SERVICIOS DIVERSOS	732,673.00
2.3.27.52	PROPINAS PARA PRACTICANTES	0
2.3.28.11	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	9,600.00
2.3.28.12	CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	816
Total Gen.:		
TOTAL POR MES:		850,952.50

**Fuente: Reporte interno del SINADMOL, UNALM.**

Anexo 4: Carta de requerimiento presupuestal, profesores de culturales y deportivas.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
Oficina de Bienestar Universitario  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

**RECIBIDO**  
31 ENE. 2018  
FIRMA: [Firma]  
HORA: 14:40 PM

**RECIBIDO**  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
31 ENE. 2018  
FIRMA: [Firma]  
HORA: 14:35 PM

**OBU-UNALM N° 32-2018**  
La Molina, 30 de enero del 2018

Señor  
**Ing. LUIS ANTONIO BRINGAS LLONTOP**  
Director General de Administración  
UNALM  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente lo saludo cordialmente y a la vez solicito se considere asignar presupuesto por Recursos Ordinarios, para el pago a profesores de las Unidades de Actividades Culturales y Deportivas, en las siguientes asignaciones:

02.900.03.00 UNIDAD DE ACTIVIDADES CULTURALES	S/. 32 000.00
02.900.06.00 UNIDAD DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS	S/. 32 000.00

Los cursos dictados por los profesores de las unidades mencionadas, forman parte de la CURRICULA de Estudios Generales (02 créditos obligatorios) del estudiante molinero, asimismo es obligación de la UNALM, según Estatuto y reglamento, tener al menos tres disciplinas deportivas de alto rendimiento es por ello la importancia y urgencia en mantener los recursos y el presupuesto para atender los puestos cubiertos y de forma permanente.

Es lo que comunico a usted para las gestiones pertinentes.

Atentamente,

  
**GUILLERMO AGUIRRE YATO, Ph.D.**  
Jefe (e)  
Oficina de Bienestar Universitario



c.c. Unidad de Presupuesto



Av. La Molina s/n Lima 12. Tel. 814-7800 Anx. 155 E-mail: bienestar@lamolina.edu.pe Pág. Web: www.lamolina.edu.pe

Fuente: Registro interno del Vicerrectorado Académico.



## Anexo 5: Carta de requerimiento presupuestal, Oficina de Bienestar Universitario.

	<p><b>UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA</b> VICERRECTORADO ACADÉMICO Oficina de Bienestar Universitario</p> <p><i>"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"</i> <i>"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"</i></p>
<p>OBU-UNALM N° 222-2019 La Molina, 30 de mayo del 2019</p>	
<p>Ing. AUGUSTO A. GUAYLUPO CURAY Director General (e) de la DIGA UNALM <u>Presente.-</u></p>	
<p>De mi mayor consideración:</p> <p>Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y a la vez comunicar sobre los documentos pendientes de asignación de presupuesto según lo solicitado (Adjunto documentos).</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Doc. OBU-UNALM N° 32-2018, considerar asignar el presupuesto por Recursos Ordinarios para el pago de profesores de las Unidades de Actividades Culturales y Deportivas.</li><li>2. Doc. OBU-UNALM N° 37-2019, considerar el presupuesto por Recursos Ordinarios para el pago del personal CAS, que a la fecha son considerados a través de la Unidad Operativa de aportes semestrales en cada unidad de OBU (según lista adjunta).</li></ol> <p>Se reitera el pedido, para ser considerado en el nuevo presupuesto 2020, a fin de no tener inconvenientes con el pago de remuneraciones del personal.</p> <p>Lo que comunico a usted para conocimiento y fines.</p>	
<p>Atentamente,</p>   <p>MSc. LUIS CARRILLO LA ROSA Jefe (e) Oficina de Bienestar Universitario</p>	
<p>c.c. Vicerrectorado Académico</p>	
<p>Av. La Molina s/n Lima 12 Tel. 614-7800 Anx. 185 E-mail: bienestar@lamolina.edu.pe Pág. Web: www.lamolina.edu.pe</p> <p></p>	

Fuente: Registro interno del Vicerrectorado Académico



**Anexo 6: Gasto anual 2018, profesores de actividades culturales y deportivas.**

<b>LISTA DE PROFESORES DE ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS 2018</b>		
<b>N°</b>	<b>PROFESORES DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS</b>	<b>PAGO MENSUAL (4 MESES POR CICLO)</b>
1	RODRIGUEZ QUISPE MIGUEL ANGEL	560.00
2	GAMBINI MIÑAN ARTURO	800.00
3	ZEGARRA ROMERO GUILLERMO RAUL	560.00
4	CASTELLANOS USQUIANO ALDO MARIO ALBERTO	320.00
5	PINEDO VARGAS ANNIE VIOLETA	560.00
6	VIRU IMBERTIS HENRY MAXIMO	560.00
7	JUSCAMAYTA ACOSTA TATIANA	560.00
8	PUN VILLAVICENCIO RAFAEL AUGUSTO	560.00
9	VASQUEZ HUAYTALLA LEONEL EDGAR	560.00
10	PORTUGAL ARAKAKI SANDRA PAOLA	440.00
11	PRADO ORELLANA FORTUNATO	320.00
12	BERROSPÍ TRILLO JAVIER ARMANDO	440.00
13	GARCIA NARANJO MORALES FRANCISCO JAVIER	440.00
14	ARCE RONCEROS JUAN MANUEL	560.00
15	GUTIERREZ VELIZ ALFREDO ELEODORO	560.00
16	DAMIANO PEREZ GUILLERMO HAROLD	560.00
<b>PAGO MENSUAL</b>		<b>8,360.00</b>
<b>PAGO ANUAL</b>		<b>66,880.00</b>

<b>N°</b>	<b>PROFESORES DE ACTIVIDADES CULTURALES</b>	<b>PAGO MENSUAL (4 MESES POR CICLO)</b>
1	SARA ALICIA ARAUCO PINZAS DE DAVILA	320.00
2	EULOGIO CERRON RUIZ	880.00
3	MACHADO RAMOS ALMERI	560.00
4	OSCAR PINTO SANCHEZ	640.00
5	PACHERRES CHAGUA JESUS EDUARDO	320.00
6	JOSE ALEJANDRO SANTOS ALTAMIRANO	320.00
7	GUILLERMO PISCOYA SANTISTEBAN	560.00
8	GUSTAVO ADOLFO YATACO SARMIENTO	880.00
9	WALTER FELIX ZAMBRANO VILLANUEVA	880.00
10	LUIS ALBERTO CORDOVA RIOS	480.00
11	DANTE ROGER MEZA RODRIGUEZ	480.00
<b>PAGO MENSUAL</b>		<b>6,320.00</b>
<b>PAGO ANUAL</b>		<b>50,560.00</b>

**Fuente: Reporte interno de la asistencia administrativa del VRA.**

**Anexo 7: Bonificación y participación por proceso de Admisión, año 2017.**

<b>PROCESO ADMISION 2017 - I</b>							
	<b>BONIFICACION</b>		<b>PARTICIPACION</b>		<b>PRODUCTIVIDAD</b>		<b>RESUMEN</b>
<b>PERSONAL</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>
DOCENTES	486	85,050.00	214	122,397.00	68	90,175.00	297,622.00
ADMINISTRATIVOS	481	84,175.00	66	14,100.00	45	27,450.00	125,725.00
CAS	322	41,860.00	54	13,850.00	3	2,500.00	58,210.00
<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>		<b>211,085.00</b>		<b>150,347.00</b>		<b>120,125.00</b>	<b>481,557.00</b>
<b>PROCESO ADMISION 2017 - II</b>							
	<b>BONIFICACION</b>		<b>PARTICIPACION</b>		<b>PRODUCTIVIDAD</b>		<b>RESUMEN</b>
<b>PERSONAL</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>	<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>
DOCENTES	503	88,025.00	208	123,850.00	68	87,250.00	299,125.00
ADMINISTRATIVOS	484	84,700.00	70	14,900.00	48	31,700.00	131,300.00
CAS	341	44,330.00	50	12,400.00	4	3,000.00	59,730.00
<b>MONTO TOTAL (S/.)</b>		<b>217,055.00</b>		<b>151,150.00</b>		<b>121,950.00</b>	<b>490,155.00</b>

**Fuente: Reporte interno de la asistencia administrativa del VRA.**

**Anexo 8: Costo – eficacia, proyecto SIGCU de la Universidad Nacional de Trujillo, a precios sociales**

CONCEPTO	VACT TOTAL	Años		
		2017	2018	2022
		0	1 - 5	
Inversión	1,141,267.6	1,141,267.6		
Costos de mant. Con Proyecto			577,033.2	577,033.2
Costos de mant. Sin Proyecto			122,169.6	122,169.6
Costos Incrementales		1,141,267.6	454,863.6	454,863.6
VACS (T.D. 10%)	2,865,558.6			
Beneficiarios (Total del Horizonte)	65,280.0			
Costo Eficacia	43.9			

**Fuente: Elaboración propia, simulación de proyección de reportes internos**