

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA, ESTADÍSTICA Y
CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y
GESTIÓN DEL GASTO EN LA AUTORIDAD DE
TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

ELABORADO POR:

KATHERINE GERALDINE REYES GONZÁLES

ASESOR:

Mag. BARTOLOMÉ MACAVILCA TELLO

LIMA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA, ESTADÍSTICA Y
CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y
GESTIÓN DEL GASTO EN LA AUTORIDAD DE
TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

ELABORADO POR:

KATHERINE GERALDINE REYES GONZÁLES

ORCID: 0009-0008-1526-4259

ASESOR:

Mag. BARTOLOMÉ MACAVILCA TELLO

ORCID: 0009-0002-0062-2742

LIMA – PERÚ

2024

Dedicatoria

A Dios, a la Virgen y a los hombres de mi vida:
Julio César, Andrés Esteban G., Luis Alejandro J. y Renato Joaquim S.,
por ser la fuerza de mi vida.

Resumen

El 28 de diciembre de 2018 se publica la Ley N° 30900 – Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU, entidad que tiene por objeto garantizar el funcionamiento del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao que permita satisfacer las necesidades de traslado de los pobladores de la provincia de Lima y Callao. Con Resolución Ministerial N° 594-2019-MTC/01 se estableció como fecha de inicio de actividades y funciones de la ATU el 19 de junio de 2019 y durante el año 2020, en el marco de lo establecido en la Ley de creación, la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Municipalidad Provincial del Callao transfirieron a la ATU el acervo documentario, bienes muebles e inmuebles, pasivos, obligaciones, contratos, recursos y personal, vinculados al ejercicio de la función transporte terrestre de personas. Así mismo se efectuó la fusión por absorción de la Autoridad Autónoma del Sistema de Transporte Masivo de Lima y Callao, es preciso indicar que para el caso de los Proyectos de Línea 1 y Línea 2 del Metro de Lima y Callao, no se efectuó la cesión de posición contractual a favor de la ATU, por lo que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones celebró un convenio de encargo de gestión. Durante dicho año se realizaron trasferencias a favor de la ATU, por lo cual termina el año con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 1 244 millones.

A partir del año 2021, el Pliego inicia el año fiscal con un Presupuesto institucional de Apertura (PIA) asignado el mismo que ascendió a S/ 2 400 millones al término de dicho año registró un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 1 930 millones, del cual se ejecutó el 82,4%. Con respecto al año 2022 se inició con un PIA de S/ 1 008 millones, registrando un PIM al término de dicho año de S/ 984 millones y ejecutando el 99,4% de su presupuesto. En dicho periodo 2021 – 2022 se dejaron de ejecutar S/ 346 millones; cabe indicar que en el 2021 se transfirió a la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía S/ 683 millones y en el año 2022 se transfirió S/ 103 millones.

La implementación de un modelo de Seguimiento de la Gestión del Gasto de los Recursos en la ATU tiene como base el modelo teórico implementado por otros países en las Unidades de Gobierno Central, denominado Delivery Unit, o unidad de cumplimiento, el mismo que tiene por objetivo establecer metas pequeñas y medibles identificando a los responsables y actores principales de su cumplimiento. Para nuestra entidad (ATU), la unidad de cumplimiento recaería

sobre la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, quien de acuerdo a la normatividad vigente es la responsable del seguimiento de los recursos asignados a los pliegos presupuestales. El objetivo es que los recursos asignados, los cuales están vinculados a una meta operativa de la entidad y coadyuvan al cumplimiento de los objetivos institucionales, sean ejecutados en su totalidad y de generarse saldos estos sean identificados oportunamente a fin de poder redireccionarlos (si la normatividad vigente lo permite) hacia otras necesidades; buscando la eficiencia en el gasto.

Abstract

On December 28, 2018, Law No. 30900 was published – Law that creates the “Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU”, an entity whose objective is to guarantee the operation of the Integrated Transportation System of Lima and Callao that allows satisfying the transportation needs of the residents of the province of Lima and Callao. With Ministerial Resolution No. 594-2019-MTC/01, June 19, 2019 was established as the start date of activities and functions of the ATU and during the year 2020, within the framework of the provisions of the Law of creation, the Metropolitan Municipality of Lima and the Provincial Municipality of Callao transferred to the ATU the documentary collection, movable and immovable property, liabilities, obligations, contracts, resources and personnel, linked to the exercise of the land transportation of people function. Likewise, the merger was carried out by absorption of the Autonomous Authority of the Mass Transportation System of Lima and Callao, it is necessary to indicate that in the case of the Line 1 and Line 2 Projects of the Lima and Callao Metro, the transfer was not carried out of contractual position in favor of the ATU, for which the Ministry of Transport and Communications entered into a management contract agreement. During said year, transfers were made in favor of the ATU, which is why the year ends with a Modified Institutional Budget (PIM) of S/ 1,244 million.

Starting in 2021, the entity begins the fiscal year with an assigned institutional Opening Budget (PIA), which amounted to S/ 2,400 million. At the end of said year, it recorded a Modified Institutional Budget (PIM) of S/ 1,930 million, of which 82.4% was executed. Regarding the year 2022, it began with an Opening Institutional Budget (PIA) of S/ 1,008 million, registering a PIM at the end of said year of S/ 984 million and executing 99.4% of its budget. In the period of 2021 – 2022, S/ 346 million were not executed; It should be noted that in 2021, S/ 683 million was transferred to the Contingency Reserve of the Ministry of Economy and in 2022, S/ 103 million was transferred.

The implementation of a Resource Expenditure Management Monitoring model in the ATU is based on the theoretical model implemented by other countries in the Central Government Units, called delivery unit, or compliance unit, which has as its objective establish small and measurable goals, identifying those responsible and main actors for their fulfillment. For our entity (ATU), the

compliance unit would fall on the Planning and Budget Office, who according to current regulations is responsible for monitoring the resources assigned to the budget statements. The objective is that the assigned resources, which are linked to an operational goal of the entity and contribute to the fulfillment of institutional objectives, are executed in their entirety and if balances are generated, they are identified in a timely manner in order to be able to redirect them (if the regulations current permits) towards other needs; seeking efficiency in spending.

ÍNDICE

ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la situación problemática	3
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos.....	6
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Teorías básicas	10
2.2.1. Unidad de Cumplimiento.....	10
2.2.2. Mapeo de Procesos	11
2.2.3. Sistema Nacional de Presupuesto Público.....	12
2.3. Marco Conceptual	13
2.3.1. Unidad de Cumplimiento.....	13
2.3.2. Mapeo de Procesos	14
2.4. Enfoque teórico – conceptual asumido por el tesista	14
2.4.1. Inversiones	14
2.4.2. Actividad (Producto).....	14
2.4.3. Seguimiento.....	15
2.4.4. Gestión Presupuestaria	15
2.4.5. Gasto Devengado	16
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO.....	17
3.1. Ejecución 2021 – 2022	17
3.2. Estructura orgánica de la ATU.....	25

CAPÍTULO IV: PROPUESTA	32
5.1. Diagramas del Flujo del Seguimiento a la programación y ejecución del presupuesto de Actividades e Inversiones.	32
5.2. Pilares del Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto.....	36
5.2.1. Primer Pilar: Articulación Intersistémica.....	36
5.2.2. Segundo Pilar: Gestión de Involucrados	39
5.2.3. Tercer Pilar: Gestión de la Información.....	46
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dispositivos que autorizan transferencia a la Reserva de Contingencia.....	5
Tabla 2: Presupuesto y Ejecución 2021 por Categoría de Gasto y Genérica.....	17
Tabla 3: Presupuesto y Ejecución 2021 en Inversiones	18
Tabla 4: Presupuesto y Ejecución 2021 por Unidad Orgánica.....	20
Tabla 5: Modificaciones por incorporación/disminución de recursos 2021	21
Tabla 6: Presupuesto y Ejecución 2022 por Categoría de Gasto y Genérica.....	22
Tabla 7: Presupuesto y Ejecución 2022 en Inversiones	22
Tabla 8: Presupuesto y Ejecución 2022 por Unidad Orgánica.....	23
Tabla 9: Modificaciones por incorporación/disminución de recursos 2022	24
Tabla 10: Notas importantes para el Seguimiento a la Programación y ejecución del Presupuesto	33
Tabla 11: Acrónimos de las Unidades Orgánicas.....	42
Tabla 12: Matriz de Acuerdos y Compromisos.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PIA - PIM - DEVG 2021-2022	4
Figura 2: Organigrama de la ATU	26
Figura 3: Diagrama de Flujo del Seguimiento a la programación del presupuesto.....	32
Figura 4: Diagrama de Flujo de modificaciones presupuestarias	33
Figura 5: Base de Datos POI Financiero	38
Figura 6: Primer Pilar Diagrama de la Articulación de Sistemas Administrativos Claves y de Soporte en la Gestión	38
Figura 7: Organización del Equipo de Seguimiento.....	42
Figura 8: Proceso para el desarrollo del Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto de Actividades	45
Figura 9: Control de la Ejecución por Centro de Costo	47
Figura 10: Tablero de Seguimiento.....	50

INTRODUCCIÓN

La Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, fue creada mediante Ley 30900, publicada el 28 de diciembre de 2018, como un órgano técnico especializado adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera y constituyéndose como un pliego presupuestal. El objetivo de la ATU es garantizar el funcionamiento de un sistema integrado de transporte de Lima y Callao que permita satisfacer las necesidades de traslado de la población de las provincias de Lima y Callao.

En su Ley de creación se establece la transferencia de bienes y recursos de la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Municipalidad Provincial del Callao, así como la fusión por absorción de la Autoridad Autónoma del Sistema de Transporte Masivo de Lima y Callao (AATE).

Si bien ATU inicia sus funciones en junio del 2019, el periodo de análisis de la ejecución de los recursos asignados son los años 2021 y 2022. Para el caso del Año 2021, se inicia con un presupuesto Inicial de Apertura (PIA) de S/ 2 400 067 773 y culmina con un presupuesto (PIM) al 31 de diciembre ascendente a S/ 1 930 438 395,00 del cual se devengó S/ 1590 370 023,00 es decir se ejecutó el 82% del Presupuesto, en dicho año se transfirió a la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía y Finanzas S/ 683 214 511,00. Para el año 2022 el Pliego de la ATU inicia con un PIA de S/ 1 008 124 064,00 y termina con PIM de S/ 983 740 380,00 del cual ejecutó el 99% del PIM es decir devengó S/ 978 776 277,00, en dicho año transfirió a la Reserva de Contingencia S/ 103 233 874,00.

Durante el año 2021, el seguimiento que se realizaba, era mínimo, producto de ello, no se realizaba una adecuada programación y proyección de ejecución a nivel de detalle, lo que originó que a pesar de transferir a la Reserva de Contingencia S/ 683 214 511,00, solo se ejecutó el 82% del Presupuesto. Para el año 2022 se transfirió a la Reserva de Contingencia S/ 103 233 874,00 y se logró una ejecución de 99%, durante el año 2022 se empezaron a implementar acciones de seguimiento a la ejecución, como la programación a nivel de detalle y seguimiento a través de reuniones con las unidades orgánicas, tanto en actividades como en inversiones.

El Primer capítulo aborda la descripción de la problemática encontrada y los objetivos de la investigación que no permite una adecuada ejecución. El Segundo Capítulo plantea un marco conceptual y teórico que respalda la investigación, así como antecedentes de estudios referentes al tema de análisis. El Capítulo Tercero, plasma el diagnóstico de la ejecución durante los años 2021 y 2022 así como la estructura orgánica de la ATU. El Cuarto Capítulo plasma la propuesta de mejora a través de un Modelo de Seguimiento de la Ejecución, que permita que la ejecución llegue al 99% de ejecución, sin transferir recursos a la Reserva, es decir que se ejecuten la totalidad de los recursos asignados al Pliego.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

La Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU, creada mediante Ley N° 30900, publicada en el Diario Oficial “El Peruano” en fecha 28 de diciembre de 2018, es un órgano técnico especializado adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, constituyéndose como un pliego presupuestal.

La ATU inicia sus funciones en junio del 2019¹, en dicho año tuvo un Presupuesto Institucional Modificado ascendente a S/ 12 966 199,00 culminando con una ejecución del 75,6%. Durante el año 2020 en aplicación a lo establecido a la Ley de Creación la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Municipalidad Provincial del Callao transfirieron a la ATU el acervo documentario, bienes muebles e inmuebles, pasivos, obligaciones, contratos, recursos y personal, vinculados al ejercicio de la función transporte terrestre de personas. Así mismo se efectuó la fusión por absorción de la Autoridad Autónoma del Sistema de Transporte Masivo de Lima y Callao. Teniendo en cuenta que el proceso de formulación del presupuesto para el Año Fiscal 2020 se efectuó entre marzo a julio del 2019, ATU inicia el año 2020, con un Presupuesto Institucional de Apertura igual a cero, pero al término de dicho año, culmina con un Presupuesto Institucional Modificado ascendente a S/ 1 244 061 743,00, del cual ejecutó S/ 1 075 542 259,00, es decir el 86,5% del PIM, siendo el principal concepto ejecutado la liberación y el saneamiento de áreas del Proyecto Línea 2 por S/ 479 468 874,00. Es preciso indicar que en dicho año se afrontó el escenario de la pandemia por el COVID – 19, por lo que el año 2020, no entra dentro de nuestro periodo de análisis.

Es a partir de la Ley N° 31084 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021, donde se asigna recursos desde el inicio del año Fiscal, es decir contó con un Presupuesto Institucional de Apertura – PIA, el mismo que ascendió S/ 2 400 067 773,00, por toda fuente de financiamiento, de los cuales S/ 469 083 335,00 correspondía a Gastos Corrientes y S/ 1 930 984 438,00 a Gastos de Capital. Al término de dicho año registró un Presupuesto

¹ Resolución Ministerial N° 594-2019-MTC/01 que establece fecha de inicio de actividades y funciones de la ATU y dictan otras disposiciones.

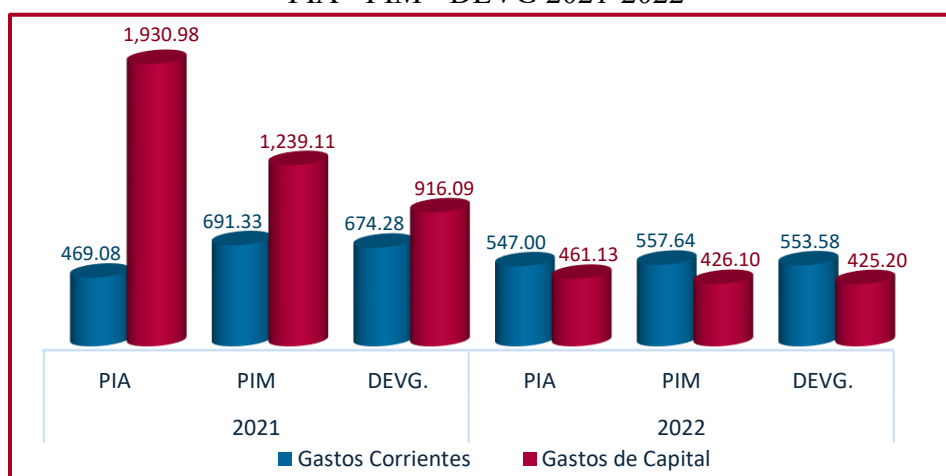
Institucional Modificado - PIM de S/ 1 930 438 395, es decir con respecto al PIA, hubo una reducción del 20% del presupuesto inicial. Durante dicho año el Pliego Presupuestal de la ATU transfirió S/ 683 214 511,00 por la fuente de financiamiento Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito a la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía, dichos recursos eran saldos de libre disponibilidad en la genérica de Gasto Adquisición de Activos no Financieros.

Con respecto a la ejecución presupuestal, al cierre del año, se ejecutó la suma total de S/ 1 590 370 023,00, que representó el 82% del PIM (S/ 1 930 438 395,00). Es importante indicar que del PIM de gastos de capital (S/ 1 239 110 834,00) se ejecutó S/ 916 088 395,00 que representó el 74%, en gastos corrientes se ejecutó S/ 674 281 628,00 que representa el 98% del PIM asignado a dicha categoría de gasto (S/ 691 327 561,00).

Hacia el año 2022, en la Ley N° 31365 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2022, se aprueba para la ATU una asignación inicial de recursos ascendente a S/ 1 008 124 064,00 de los cuales S/ 546 997 171,00 corresponde a Gastos Corrientes y S/ 461 126 893,00 a Gasto de Capital. Al término de dicho año, se registró un PIM de S/ 983 740 380,00, es decir hubo una reducción de S/ 24 383 684,00 que representa el 2% con respecto al presupuesto inicial, esto principalmente a las transferencias a la Reserva de Contingencia por S/ 103 233 874.

Figura 1:

PIA - PIM - DEVG 2021-2022



Nota:

Información obtenida de Consulta Amigable del portal de Transparencia del MEF.

Tabla 1:

Dispositivos que autorizan transferencia a la Reserva de Contingencia

Dispositivo	2021	2022
Decreto Supremo 221-2021-EF	683,214,511	
Decreto Supremo 299-2022-EF		25,536,776
Decreto Supremo 265-2022-EF		77,697,098
Total transferido	683,214,511	103,233,874

Nota: Dispositivos publicados por el Diario oficial El Peruano y descargados del Portal Electrónico del Ministerio de Economía y Finanzas.

Durante los años 2021 y 2022 se realizaron transferencia a la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía por un total de S/ 786 448 385,00; dicho recursos se identificaron como saldos de libre disponibilidad no ejecutables por el pliego, por lo que se esperaba que la ejecución del Presupuesto que la entidad identificó como factible de ejecutar sea lo más cercano al 100% con respecto al PIM; sin embargo durante el año 2021, el porcentaje de ejecución del PIM al término del año fue de 82%, es decir 18% por debajo del nivel esperado final (100%); caso contrario a lo sucedido durante el año 2022, donde se ejecutó el 99% del PIM registrado al término de dicho año, es decir sólo un 1% del nivel esperado final.

Es preciso indicar que durante la formulación del presupuesto para los años fiscales 2021 y 2022, la Dirección General de Presupuesto Público, establece directivas y lineamientos para una adecuada asignación de recursos, teniendo como orden de prelación aquellos que están sujetos a un contrato, ya sea en gasto corriente como en gasto de capital.

Así mismo en marzo del 2022 se publicó el Decreto Supremo N° 043-2022-EF, que imparte disposiciones para la aplicación del numeral 15.3 del artículo 15 del Decreto Legislativo 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería, referido a la Gestión de Ingresos. En dicho Decreto Supremo se establece que a partir del 01 de enero de 2023 son recursos del Tesoro Público los provenientes de tasas, ingresos no tributarios y multas que se recauden a partir de dicho año las entidades del Sector Público indicadas en el mencionado dispositivo, del cual la ATU forma parte. Es decir, a partir del año 2023, los recursos recaudados por la ATU formarán parte del Tesoro

y son depositados en la cuenta única de Tesoro, salvo aquellos ingresos vinculados a un contrato de concesión y que tienen un destino establecido en dicho contrato.

A nivel de ejecución, la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao careció de una adecuada gestión para el seguimiento del gasto de los créditos presupuestarios asignados durante el año 2021, producto de ello a pesar de la transferencia de recursos por saldos de libre disponibilidad a la reserva no se llegó a una ejecución de 100% del PIM al término del año. Para el año 2022, si bien se desarrollaron algunas acciones de seguimiento que permitieron alcanzar una ejecución del 99.5% del PIM, también se identificaron y transfirieron saldos de libre disponibilidad a la reserva.

Si bien ATU es un Pliego relativamente nuevo, lo reflejado en la ejecución de recursos en los años 2021 – 2022 demuestra una eficiencia limitada, al carecer de un instrumento que le permita a futuro adoptar medidas para la ejecución de los recursos asignados, teniendo en cuenta la aplicación del Decreto Supremo 043-2022-EF, que limita el uso de sus recursos recaudados.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿La Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao realizó una adecuada gestión de seguimiento del gasto de los recursos asignados durante los años 2021 - 2022?

1.2.2. Problemas específicos

- Problema específico 1:

¿Existe un limitado conocimiento de las áreas en los procedimientos administrativos que involucren la ejecución de los recursos asignados?

- Problema específico 2:

¿Existe un marco legal y teórico que permite a la ATU diseñar e implementar un esquema de seguimiento de la gestión del gasto de los recursos asignados?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

El objetivo general de la investigación es desarrollar la implementación de un modelo de seguimiento de la ejecución y gestión del gasto de la Autoridad de Transporte Urbano a fin de mejorar la eficiencia en la ejecución de los recursos asignados.

1.3.2. Objetivos específicos

- Objetivo específico 1:

Identificar los principales cuellos de botella que no permite una adecuada ejecución del gasto, partiendo por las limitaciones en el conocimiento de los sistemas administrativos.

- Objetivo específico 2:

Identificar el marco legal y teórico que permita diseñar un modelo de seguimiento de la ejecución y gestión de los recursos asignados a la ATU.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

En la tesis denominada “Método de Seguimiento y Monitoreo de Proyecto como Herramienta de Gestión en Organizaciones Ejecutoras de Proyecto” (Villena, 2019), presentada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, se busca plantear herramientas de seguimiento y monitoreo en la ejecución de proyectos.

El objetivo general de la investigación es proponer un método de seguimiento y monitoreo que sirva de base para acompañar el avance de la ejecución de proyección con el fin de mejorar la gestión y su control. Uno de los objetivos específicos es la de proponer un método de seguimiento y monitoreo que contribuya a mejorar el desempeño de los proyectos en términos de plazos, costos y metas físicas.

Las variables identificadas en su estudio son (i) el método propuesto de un sistema de seguimiento y monitoreo de proyectos de inversión (variable independiente) y está definida como el conjunto de actividades mediante las cuales se recopila, analizan los datos e información de los proyectos y (ii) la mejora de la gestión de los proyectos (variable dependiente) definida como el proceso de dirigir, planear, organizar, dotar de personal para lograr el objetivo del proyecto.

La tesis, antes mencionada, propone la recopilación de información, a través de diversos formatos (identificación del proyecto, físico financiero, agenda o cronograma, físico financiero acumulado, financiamiento, logro de objetivos) que permita la toma de decisiones aplicando acciones correctivas o de retroalimentación.

En la tesis llamada “Factores del Éxito en la implementación del modelo de Delivery Unit en los Gobiernos Subnacionales de Colombia”, (Garzón et al., 2021), presentada en el Seminario de Investigación Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios) desarrollada en Bogotá, Colombia. Tiene como objetivo general analizar los factores que determinan el éxito en la implementación del modelo Delivery Unit (en adelante DU) y así generar un documento de orientación para los gobiernos subnacionales de Colombia.

El trabajo de investigación concluye que para la adopción del modelo DU en los gobiernos subnacionales de Colombia, se requiere estudios complementarios que identifiquen las variables y factores propios del entorno y la idiosincrasia regional Colombiana, con el fin de conocer fortalezas y debilidades y las capacidades instaladas de las organizaciones públicas del nivel regional en Colombia, esenciales para determinar si los factores de éxito identificados en otros países de la región pueden ser, o no, factores críticos de éxito en la implementación del modelo en los gobierno subnacionales de Colombia o permita conocer nuevos factores clave para la adecuada implementación del modelo.

En la tesis de título “Implementación de un sistema para la mejora en el seguimiento del proceso presupuestario en el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado” (Uria, 2019), desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola. Se describe la situación actual del proceso presupuestario del SERNANP y con el fin de optimizar los plazos, así como agilizar la sistematización de los planes operativos de las dependencias de la entidad se propone la implementación de un Sistema informático a través de un aplicativo web para mejorar su proceso presupuestario.

En el trabajo de investigación “Los Retos para la implementación de un Delivery Unit: el caso Peruano” (Salcedo, 2018), desarrollado por la Universidad del Pacífico, el cual tiene por Objetivo general realizar una exploración de la práctica global en el diseño y ejecución de reformas y políticas públicas que resulten prioritarias en un país mediante los Delivery Unit, con la finalidad de proponer y brindar un marco conceptual y metodológico para la implementación de un DU en el gobierno peruano.

El trabajo de investigación “Criterios de ejecutabilidad en las carteras priorizadas para mejorar la eficiencia del seguimiento presupuestal del gasto público” (Rodríguez, 2021) desarrollado en la Universidad Nacional Agraria La Molina. el estudio desarrolla una metodología aplicada en el proceso del seguimiento presupuestal, que facilita la integración de las fuentes de información y la generación indicadores contruidos en base al seguimiento de la ejecución de una cartera de inversiones.

El Manual o documento “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” elaborado Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social que integra la CEPAL. En el cual se propone utilizar de la

metodología del marco lógico durante la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Expone secuencialmente el análisis de involucrados, el árbol de problemas, la estructura analítica del proyecto, así como las acciones que comprenden el monitoreo y la evaluación de proyectos y programas.

En la Directiva para el Seguimiento y Monitoreo de la Ejecución de las Inversiones del Gobierno Nacional en el Sector Educación (2022), elaborada y aprobado por el Ministerio de Educación, la misma que tiene por objeto establecer las disposiciones generales y disposiciones específicas sobre cómo se deben desarrollar las acciones de seguimiento y monitoreo continuas que realiza la OPMI del Sector Educación, sobre el avance de la ejecución de las inversiones del Sector Educación y de las inversiones de la función educación a cargo de las UEI de Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales que se encuentran incorporadas en el PMI del Sector Educación, en concordancia con la normativa del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y las demás que resulte pertinente.

2.2. Teorías básicas

2.2.1. Unidad de Cumplimiento

Lafuente y González (2018; pág. 13) señala que uno de los motores que impulsan la creación de una unidad de cumplimiento, es dar respuesta a la demanda de los ciudadanos, proveyendo una entrega efectiva de los bienes y servicios, por lo que se recurre a la creación o formación de equipos que reportan al jefe de la entidad, enfocándose en facilitar el cumplimiento de las prioridades del gobierno a través del seguimiento continuo de pocos y simples indicadores, lo de mayor importancia para el gobierno.

De acuerdo a lo señalado por Espinal (2023; pág. 6) los resultados a través de la Unidad de Cumplimiento giran en torno a facilitar un cambio eficiente, visible en algunos indicadores de rendimiento, con mecanismo de seguimientos simples regulares y articulando a los principales actores del proceso a fin de resolver problemas o adoptar medidas (de acuerdo a los cuellos de botella identificados)

Conforme menciona Beltran (2017) desde una perspectiva macro, señala que la unidad de cumplimiento está conformada por un pequeño grupo de personas, altamente calificada, trabajando desde el gobierno nacional, para ayudar a que los ministros, los alcaldes y las unidades ejecutoras logren resultados adecuados respecto a los objetivos prioritarios identificados. Es indispensable manejar metas aceptadas por todos los agentes involucrados en ellas, de tal forma que el trabajo conjunto apunte a su logro.

El estado peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, prevé la necesidad de contar con una instancia especializada en el seguimiento, coordinación y gestión de las inversiones, mediante Decreto Supremo N° 104-2013-EF, publicado el 23 de mayo del 2013 y demás normas promulgadas en los subsiguientes años; aprobó la implementación del Equipo Especializado de seguimiento de la inversión, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas, reportando al Consejo Directivo de PROINVERSIÓN. Dicho equipo Especializado de Seguimiento de la Inversión (EESI), tuvo como objetivo acelerar la ejecución de las inversiones, mediante el seguimiento de los planes de ejecución de inversiones, identificando problemas y trabas que puedan afectar la ejecución, adoptando medidas correctivas, que permitieron solucionar los problemas y trabas, identificadas. Es preciso indicar que mediante Resolución Ministerial N° 287-2014-EF/10 de fecha 09 de septiembre de 2014, se aprobó el Reglamento interno del Equipo Especializado de Seguimiento de la Inversión, el cual depende funcional y administrativamente del Gabinete de Asesores del Ministerio de Economía y Finanzas.

Asimismo, en el año 2017, la Presidencia del Consejo de Ministros, de ese entonces, presentó oficialmente a la Unidad de Cumplimiento de Gobierno (UCG), la cual tenía como finalidad, encauzar la administración pública, hacia el logro para resultados, tangibles y evidentes para el ciudadano, a través del seguimiento y evaluación de los avances, monitoreo y reportes a los diferentes Ministros.

2.2.2. Mapeo de Procesos

Espinal (2023; pág. 7) plantea como una herramienta fundamental de análisis cualitativo que permite rastrear mecanismos causales empleando análisis de datos dentro del proceso o de los

casos que se desarrollan. Se plantea que través de múltiples observaciones dentro de cada unidad, se estructura eventos en secuencia, de forma que se pueda articular los criterios de la metodología. Así mismo se establece que la dependencia que tiene este método respecto del uso y procesamiento de datos cualitativos, incluyendo los procedimientos de codificación e interpretación, plantea la necesidad de tener cautela al evaluar la confiabilidad de estos procedimientos y reducir posibles sesgos interpretativos.

La Escuela Nacional de Administración Pública (2021; pág. 36) define la Gestión por procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Los procesos de una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor. Una entidad pública que gestiona por procesos debe identificar todas las situaciones en las que más de una unidad orgánica desarrolla un conjunto de actividades secuenciales para transformar un elemento de entrada en un producto.

2.2.3. Sistema Nacional de Presupuesto Público

El Sistema Nacional de Presupuesto Público (Decreto Legislativo N° 1440; art. 4) es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que conducen el proceso presupuestario de las Entidades Públicas. El proceso presupuestario comprende las fases de Programación Multianual, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria.

El presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficacia y eficiencia por parte de las Entidades. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal por cada una de las Entidades del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobado con Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, plantea 4 objetivos prioritarios que permitirían resolver las causas identificadas del problema público:

Objetivo Prioritario 01: Garantizar políticas públicas que respondan a las necesidades respectivas de las personas en el territorio.

Objetivo Prioritario 02: Mejorar la gestión interna en las entidades públicas.

Objetivo prioritario 3. Fortalecer la mejora continua en el Estado

Objetivo prioritario 4: Garantizar un Gobierno abierto que genere legitimidad en las intervenciones públicas.

Siendo el objetivo prioritario 2, el que plantea no solo la adecuada articulación de los sistemas administrativos, si no la mejora del funcionamiento de estos a fin de proveer bienes, servicios y emisión de regulaciones. Definiendo como un elemento importante o *“diseñar mecanismos para la articulación efectiva de la planificación institucional con la programación presupuestal de las entidades, así como aplicar las políticas de seguimiento y evaluación del gasto, que se encuentran reguladas por el MEF en la Directiva N° 003-2022-EF/50.01, Directiva de Seguimiento en el marco de la Fase de Evaluación Presupuestaria, que promueve la mejora de los procesos de seguimiento a la calidad del gasto, para hacerlo más efectivo y eficiente”*.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Unidad de Cumplimiento

La Unidad de Cumplimiento o Delivery Unit, es una unidad o área que coordina, gestiona y hace seguimiento a compromisos para el logro de un objetivo. Esta unidad articula con todos los actores involucrados en los sistemas administrativos y genera alertas necesarias ante posibles cuellos de botella que podrían suscitarse.

Para nuestro caso y de acuerdo a las funciones establecidas en el Artículo 8 del Decreto Legislativo 1440, la Oficina de Presupuesto es responsable de conducir el Proceso Presupuestario de la Entidad, así como coordina y controla la información de ejecución de ingresos y gastos autorizados. Así mismo la Directiva N° 0005-2022-EF/50.01, Directiva para la Ejecución Presupuestaria, en su numeral 3.1 referido a las funciones de la Oficina de presupuesto establece,

señala que dicha oficina realiza el seguimiento a la ejecución del presupuesto de su Pliego e informa al Titular sobre su alineamiento respecto a los cronogramas de ejecución definidos, para de ser necesarios, adoptar las acciones que contribuyan a una efectiva y eficiente ejecución presupuestal de conformidad con la normatividad vigente.

2.3.2. Mapeo de Procesos

Es la identificación de los procesos que involucran la ejecución de los recursos, detallando las acciones que se realizan y los actores que participan.

La secretaria de Gestión Pública de la PCM, a través del documento de Gestión: Implementación de la Gestión por Procesos en la Administración Pública (2021; pág. 5), define la gestión por procesos como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad, como productos e interacciones en las diferentes actividades que realiza la organización. El objetivo de la gestión por procesos es contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales y, en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

2.4. Enfoque teórico – conceptual asumido por el tesista

2.4.1. Inversiones

Son intervenciones temporales y comprenden a los proyectos de inversión y a las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de rehabilitación y de reposición. No comprenden gastos de operación y mantenimiento².

2.4.2. Actividad (Producto)

² Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones

Se define como una categoría presupuestaria³ básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo a sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continúa en el tiempo. Responde a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de sus Componentes y Metas.

2.4.3. Seguimiento

Es el ejercicio priorizado de análisis de las relaciones entre recursos-insumo-producto-resultado, con el propósito de identificar avances y resultados obtenidos con respecto a los esperados en las líneas de producción de productos. El seguimiento tiene como finalidad generar información que permita la toma de decisiones precisa y oportuna para la provisión de los servicios públicos⁴.

Asimismo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, señala que el seguimiento o monitoreo, es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

2.4.4. Gestión Presupuestaria⁵

³ Glosario de Presupuesto Público del MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

Categoría Presupuestaria: Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados, Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto.

⁴ Artículo Cuarto: Definición y finalidad del seguimiento, del Capítulo II: Sobre el Seguimiento, de la Directiva N° 0003-2022-EF/50.01, “Directiva de Seguimiento en el marco de la Fase de Evaluación Presupuestaria”, aprobada mediante RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0011-2022-EF/50.01, del 29 de abril de 2022.

⁵ Glosario de Presupuesto Público del MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

Capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

2.4.5. Gasto Devengado⁶

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

⁶ Glosario de Presupuesto Público del MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. Ejecución 2021 – 2022

- Ejecución 2021

El Pliego de la ATU inicia el año 2021 con un PIA que asciende a S/ 2 400 067 773,00, de los cuales S/ 469 083 335,00 corresponde a Gastos Corrientes para financiar la gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, mantenimiento y otros de carácter administrativo. Es preciso indicar que en la genérica 2.3 Bienes y Servicios (S/ 467 885 287,00), está contemplado el compromiso de pago por Kilómetro Tren Recorrido del Proyecto (PKT) de Línea 1 del Metro de Lima y Callao, dicha obligación está estipulado en el contrato de concesión. En cuanto a la asignación inicial de Gastos de Capital esta ascendió a S/ 1 930 984 438,00. Producto de modificaciones presupuestarias el PIA disminuyó en 20,0% cerrando el año con un Presupuesto Institucional Modificado ascendente de S/ 1 930 438 395,00, del cual se ejecutó el 82% es decir S/ 1 590 370 023,00.

El total de recursos no ejecutados en el 2021 ascendió S/ 340 068 372,00 de los cuales S/ 17 045 933,00 corresponde a Gastos Corrientes y S/ 323 022 439,00 corresponde a Gastos de Capital.

Tabla 2:

Presupuesto y Ejecución 2021 por Categoría de Gasto y Genérica

CATEGORÍA DE GASTO/GENÉRICA	PIA	PIM	DEVG.	%
5.GASTOS CORRIENTES	469,083,335	691,327,561	674,281,628	98%
1.PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,198,048	6,509,465	6,393,785	98%
3.BIENES Y SERVICIOS	467,885,287	468,096,703	452,024,213	97%
4.DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	632,583	618,941	98%
5.OTROS GASTOS	0	216,088,810	215,244,690	100%
6.GASTOS DE CAPITAL	1,930,984,438	1,239,110,834	916,088,395	74%
4.DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	27,506,309	27,506,309	100%
6.ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	1,930,984,438	1,211,604,525	888,582,086	73%
TOTAL PLIEGO	2,400,067,773	1,930,438,395	1,590,370,023	82%

Nota: Presupuesto y ejecución 2021. Información obtenida de la Consulta Amigable del SIAF. Elaboración propia.

Con respecto al presupuesto y ejecución de inversiones durante el año 2021, este tuvo un presupuesto de S/ 1 220 219 080,00 del cual se ejecutó el 75%, es decir S/ 910 154 551,00. Las inversiones que tuvieron una mayor asignación en dicho año fueron (1) Proyecto de Línea 2 con un presupuesto que ascendió S/ 911 665 140,00 del cual se ejecutó S/ 607 869 246,00, es decir el 67% del presupuesto asignado, siendo el componente con menos avance de ejecución, adquisición y/o expropiaciones de predios y (2) Concesiones Ferroviarias, a través del cual se ejecutan los compromisos derivados del contrato de Concesión de Línea 1 tanto el CPAO (Pago por Obra Complementaria) como el PKT (Pago por Kilómetro Tren Recorrido) de Operación y Mantenimiento.

Es preciso indicar que, al no efectuarse la cesión de posición contractual, establecida en la Ley de creación de la ATU, de los Contrato de Concesión de los Proyectos Línea 1 y Línea 2 del Metro de Lima y Callao, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones en calidad de concedente y entidad pública titular de los proyectos, suscribió un convenio de encargo de gestión con la ATU, donde le encarga a esta última entre otros, los compromisos de pago de PKT y CPAO de Línea 1 así como las actividades relacionadas al Saneamiento y Liberación de áreas de Línea 2 y el compromiso de pago de RPMO de dicho proyecto cuando entre en operación.

Tabla 3:

Presupuesto y Ejecución 2021 en Inversiones

PROYECTO/FINALIDAD	PIA	PIM	DEVG.	%
2001621. ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	683,625,500	520,000	489,862	94%
0304222.EJECUCION DE INVERSIONES PRIORIZADAS	683,625,500	520,000	489,862	94%
2015914. PROYECTO ESPECIAL SISTEMA ELECTRICO DE TRANSPORTE MASIVO DE LIMA Y CALLAO	0	6,193,118	573,499	9%
0000888.GESTION ADMINISTRATIVA	0	70,400	0	0%
0051375.LINEA 1, TRAMO II - ADQUISICION Y/O EXPROPIACION DE PREDIOS	0	1,265,807	573,499	45%
0053642.LINEA 1, TRAMO I - FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	0	4,856,911	0	0%
2115072. CONCESIONES FERROVIARIAS	227,312,681	300,325,591	299,814,428	100%
6000020.PAGO ANUAL POR OBRAS - PAO	125,512,681	148,203,995	147,692,833	100%
6000021.PAGO POR KILOMETRO TREN RECORRIDO - PKT	101,800,000	152,121,596	152,121,595	100%
2233850. LINEA 2 Y RAMAL AV. FAUCETT-GAMBETTA DE LA RED BASICA DEL METRO DE LIMA Y CALLAO	980,303,228	911,665,140	607,869,246	67%
0028068.GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION	30,303,228	19,512,357	16,598,160	85%

PROYECTO/FINALIDAD	PIA	PIM	DEVG.	%
0113412.LINEA 2 TRAMO 1 ADQUISICION Y/O EXPROPIACIONES DE PREDIOS	755,616,737	814,228,454	513,583,284	63%
0129904.LIBERACION DE INTERFERENCIAS	194,383,263	77,924,329	77,687,802	100%
2257430. LINEA 1 DE LA RED BASICA DEL METRO DE LIMA Y CALLAO	723,839	1,104,242	1,078,779	98%
0205487. GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION	0	235,411	209,953	89%
0205488. APORTE POR REGULACION-DEPARTAMENTO LIMA	723,839	868,831	868,826	100%
2300242. LINEA 3 DE LA RED BASICA DEL METRO DE LIMA	0	149,586	108,087	72%
0317656.GESTION DEL DESARROLLO URBANO	0	149,586	108,087	72%
2338387. LINEA 4 DEL METRO DE LIMA Y CALLAO	0	261,403	220,650	84%
0317660.GESTION DEL DESARROLLO URBANO	0	261,403	220,650	84%
2461377.REMODELACION DE SISTEMA DE CONTROL DE PASAJEROS; EN EL(LA) LINEA 1 DEL METRO DE LIMA	26,629,874	0	0	0%
0044804.MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA	26,629,874	0	0	0%
TOTAL PLIEGO	1,918,595,122	1,220,219,080	910,154,551	75%

Nota: Presupuesto y ejecución 2021. Información obtenida de la Consulta Amigable del SIAF. Elaboración propia.

De acuerdo a lo establecido en la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, aprobada por Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, y sus modificatorias; y, la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, aprobado por Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01; dentro de su estructura orgánica cuenta con 17 unidades de organización, entre órganos de asesoramiento, de apoyo, órganos de línea y alta dirección.

En el 2021, solo 06 unidades orgánicas lograron ejecutar la totalidad de recursos asignados, siendo las Unidades Orgánicas con menos porcentaje de ejecución la Dirección de Integración de Transporte Urbano y Recaudo con 55%; Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales con 68%; Dirección de Infraestructura con 72%; Oficina de Asesoría Jurídica con 74% entre otros.

La Dirección de Infraestructura y la Dirección de Operaciones congregan el 47,7% y 43,9% respectivamente del total de los recursos devengados (S/1 590 370 023,00). Es preciso indicar que la Dirección de Infraestructura ejecuta en gran parte los componentes del Proyecto Línea 2 y el compromiso de pago del CPAO de Línea 1, mientras que la Dirección de Operaciones

ejecuta el compromiso de pago del PKT de Línea 1 tanto de operación y mantenimiento como de inversiones.

Tabla 4:
Presupuesto y Ejecución 2021 por Unidad Orgánica

UNIDAD ORGÁNICA	PIA	PIM	DEVG.	%
DIRECCIÓN DE ASUNTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	756,555,475	6,342,371	4,330,279	68%
DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y SANCIÓN	43,761,318	34,380,326	33,607,304	98%
DIRECCIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL	1,298,214	8,315,855	8,289,945	100%
DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	1,062,607,551	1,060,432,608	758,308,955	72%
DIRECCIÓN DE INTEGRACIÓN DE TRANSPORTE URBANO Y RECAUDO	2,233,166	10,981,858	6,076,255	55%
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	459,178,094	711,959,856	698,397,753	98%
DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS	668,214	997,192	945,784	95%
GERENCIA GENERAL	2,173,166	5,544,823	5,527,946	100%
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	62,311,973	71,104,416	55,761,585	78%
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	1,028,214	2,630,244	1,947,808	74%
OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1,483,904	9,055,319	8,521,010	94%
OFICINA DE INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	563,476	581,927	572,715	98%
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	1,645,166	2,566,958	2,562,277	100%
OFICINA DE PROCESOS Y GESTIÓN DE RIESGOS	833,476	1,392,136	1,391,721	100%
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	290,738	1,221,704	1,207,440	99%
PRESIDENCIA EJECUTIVA	1,653,628	1,981,302	1,971,747	100%
PROCURADURÍA PÚBLICA	1,782,000	949,500	949,500	100%
TOTAL PLIEGO	2,400,067,773	1,930,438,395	1,590,370,023	82%

Nota: Presupuesto y ejecución 2021. Información obtenida de la Consulta Amigable del SIAF. Elaboración propia.

Durante el Año 2021, se incorporaron S/ 330 122 055,00 producto de transferencias de partidas a favor del Pliego y se transfirieron a la Reserva S/ 699 940 094,00. Es preciso indicar que los recursos transferidos a la Reserva de Contingencia autorizados mediante D.S. N° 221-2021-E, fueron con cargo a los recursos asignados en inversiones.

Tabla 5:*Modificaciones por incorporación/disminución de recursos 2021*

N°	DISPOSITIVO	GENÉRICA	TRANSFERENCIA A RESERVA	INCORPORACIÓN DE RECURSOS
1	D.S. N° 017-2021-EF	2.5		20,466,140
2	D.S. N° 043-2021-EF	2.5		16,381,593
3	D.S. N° 064-2021-EF	2.5		19,093,440
4	D.S. N° 140-2021-EF	2.5		17,141,213
5	D.S. N° 168-2021-EF	2.5		18,622,275
6	D.S. N° 204-2021-EF	2.3		98,041,261
7	D.S. N° 205-2021-EF	2.5		17,690,565
8	D.S. N° 221-2021-EF- TRANSFERENCIA DE PARTIDAS A FAVOR DE LA RESERVA	2.6	683,214,511	0
9	D.S. N° 233-2021-EF	2.5		52,616,148
10	D.S. N° 288-2021-EF. (PKT - LÍNEA 1)	2.3		21,387,316
11	D.U. N° 105-2021 PARA BONO EXTRAORDINARIO DE TRABAJADORES DE 276 Y 728 DE LA ATU	2.1		1,680
12	D.S. N° 216-2021-EF (SENTENCIAS JUDICIALES EN CALIDAD DE COSA JUZGADA Y EN EJECUCIÓN AL 31.12.2020)	2.5		68,000
13	D.S. N° 369-2021-EF (TRANSFERENCIA A FAVOR DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA Y DE LA ATU - ART. 1)	2.6	16,725,583	
14	D.S. N° 369-2021-EF (TRANSFERENCIA A FAVOR DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA Y DE LA ATU - ART 2)	2.5		16,725,583
15	D.S. N° 365-2021-EF	2.5		206,537
16	D.S. N° 381-2021-EF	2.5		15,795,912
17	D.S. N° 391-2021-EF	2.5		15,884,392
TOTAL			699,940,094	330,122,055

Nota: Información obtenida del Diario Oficial El Peruano, publicados en el Año 2021. Elaboración propia.

- **Ejecución 2022**

El Pliego de la ATU inicia el año 2022 con un PIA que asciende a S/ 1 008 124 064,00, de los cuales S/ 546 997 171,00 corresponde a Gastos Corrientes para financiar las actividades operativas y de carácter administrativo. Es preciso indicar que en la genérica 2.3 Bienes y Servicios (S/ 546 163 751,00), está contemplado el compromiso de pago por Kilómetro Tren Recorrido (PKT) del Proyecto Línea 1 y la Retribución por Operación y Mantenimiento (RPMO) del Proyecto Línea 2 del Metro de Lima y Callao. Es preciso indicar que esta última se empieza a pagar cuando entre en Operación dicho proyecto. En cuanto a la asignación inicial de Gastos de

Capital esta ascendió a S/ 461 126 893,00. Producto de modificaciones presupuestarias el PIA disminuyó en 2,4% cerrando el año con un Presupuesto Institucional Modificado ascendente de S/ 983 740 380,00, del cual se ejecutó el 99% es decir S/ 978 776 277,00.

El total de recursos no ejecutados en el 2022 ascendió S/ 4 964 103,00 de los cuales S/ 4 061 353,00 corresponde a Gastos Corrientes y S/ 902 750,00 corresponde a Gastos de Capital.

Tabla 6:

Presupuesto y Ejecución 2022 por Categoría de Gasto y Genérica

CATEGORÍA DE GASTO/GENÉRICA	PIA	PIM	DEVG.	%
5. GASTOS CORRIENTES	546,997,171	557,636,401	553,575,048	99%
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	833,420	6,273,031	6,080,896	97%
3. BIENES Y SERVICIOS	546,163,751	487,702,719	484,051,204	99%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	2,604,128	2,599,558	100%
5. OTROS GASTOS	0	61,056,523	60,843,389	100%
6. GASTOS DE CAPITAL	461,126,893	426,103,979	425,201,229	100%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	8,533,749	8,533,748	100%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	461,126,893	417,570,230	416,667,481	100%
TOTAL PLIEGO	1,008,124,064	983,740,380	978,776,277	99%

Nota: Presupuesto y ejecución 2022. Información obtenida de la Consulta Amigable del SIAF. Elaboración propia.

Con respecto al presupuesto y ejecución de inversiones durante el año 2022, este tuvo un presupuesto de S/ 422 723 966,00 del cual se ejecutó el 100%, es decir S/ 421 867 034,00. Las inversiones que tuvieron una mayor asignación en dicho año fueron (1) Proyecto de Línea 2 con un presupuesto que ascendió S/ 113 906 703,00 del cual se ejecutó S/ 113 790 317,00, es decir casi la totalidad del presupuesto y (2) Concesiones Ferroviarias con un presupuesto que ascendió S/ 266 610 276,00, a través del cual se ejecutan los compromisos derivados del contrato de Concesión de Línea 1 tanto el CPAO (Pago por Obra Complementaria) como el PKT (Pago por Kilómetro Tren Recorrido) de Operación y Mantenimiento.

Tabla 7:

Presupuesto y Ejecución 2022 en Inversiones

PROYECTO/FINALIDAD	PIA	PIM	DEVG.	%
2015914. PROYECTO ESPECIAL SISTEMA ELECTRICO DE TRANSPORTE MASIVO DE LIMA Y CALLAO	0	3,585,317	3,008,131	84%
0053642.LINEA 1, TRAMO I – FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	0	3,585,317	3,008,131	84%
2115072. CONCESIONES FERROVIARIAS	0	266,610,276	266,446,918	100%
0190519. PAGO ANUAL POR OBRAS-PAO	0	140,767,901	140,604,546	100%
0334677.PAGO POR KILOMETRO TREN RECORRIDO – PKT	0	125,842,375	125,842,372	100%
2233850. LINEA 2 Y RAMAL AV. FAUCETT-GAMBETTA DE LA RED BASICA DEL METRO DE LIMA Y CALLAO	183,666,123	113,906,703	113,790,317	100%
0028068.GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION	14,183,812	11,609,638	11,505,574	99%
0113412.LINEA 2 TRAMO 1 ADQUISICION Y/O EXPROPIACIONES DE PREDIOS	100,634,566	45,856,503	45,850,841	100%
0129904.LIBERACION DE INTERFERENCIAS	68,847,745	54,247,035	54,240,375	100%
0348747.CONTROL CONCURRENTE	0	2,193,527	2,193,526	100%
2257430. LINEA 1 DE LA RED BASICA DEL METRO DE LIMA Y CALLAO	277,460,770	38,621,670	38,621,668	100%
0190519. PAGO ANUAL POR OBRAS-PAO	125,501,913	0	0	0%
0205488. APORTE POR REGULACION	1,017,308	703,567	703,567	100%
0334677.PAGO POR KILOMETRO TREN RECORRIDO – PKT	150,941,549	37,918,103	37,918,101	100%
TOTAL PLIEGO	461,126,893	422,723,966	421,867,034	100%

Nota: Presupuesto y ejecución 2022. Información obtenida de la Consulta Amigable del SIAF. Elaboración propia.

En el 2022, solo 04 unidades orgánicas lograron ejecutar la totalidad de recursos asignados, siendo las Unidades Orgánicas con menos porcentaje de ejecución la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con 91% (es preciso indicar que dicha área consolidó recursos de otras áreas que pusieron a disposición como saldos de libre disponibilidad); Dirección de Integración de Transporte Urbano y Recaudo con 94%; Presidencia Ejecutiva con 98%; Procuraduría Pública con 98%; entre otros.

La Dirección de Operaciones Dirección y la de Infraestructura congregan el 59,4% y 26,7% respectivamente del total de los recursos devengados (S/ 978 776 277,00). Es preciso indicar que la Dirección de Operaciones ejecuta el compromiso de pago del PKT de Línea 1 tanto de operación y mantenimiento como de inversiones.

Tabla 8:

Presupuesto y Ejecución 2022 por Unidad Orgánica

UNIDAD ORGÁNICA	PIA	PIM	DEVG.	%
DIRECCIÓN DE ASUNTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	4,881,617	5,595,640	5,548,878	99%
DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y SANCIÓN	30,641,978	30,858,399	30,700,094	99%
DIRECCIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL	6,225,822	7,907,718	7,793,792	99%
DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	454,274,687	262,001,811	261,579,696	100%
DIRECCIÓN DE INTEGRACIÓN DE TRANSPORTE URBANO Y RECAUDO	6,135,773	9,506,111	8,898,146	94%
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	417,269,342	583,960,879	581,243,377	100%
DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS	789,927	1,034,985	1,029,339	99%
GERENCIA GENERAL	4,672,580	5,554,746	5,521,853	99%
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	61,434,362	59,028,333	58,650,186	99%
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	5,048,476	1,948,835	1,940,943	100%
OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6,643,121	6,173,401	6,086,648	99%
OFICINA DE INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	541,427	738,353	732,537	99%
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	4,917,237	3,247,237	2,942,332	91%
OFICINA DE PROCESOS Y GESTIÓN DE RIESGOS	1,024,281	1,407,032	1,406,458	100%
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	982,990	1,184,068	1,172,596	99%
PRESIDENCIA EJECUTIVA	1,888,731	2,493,060	2,446,404	98%
PROCURADURÍA PÚBLICA	751,713	1,099,772	1,083,000	98%
TOTAL PLIEGO	1,008,124,064	983,740,380	978,776,277	99%

Nota: Presupuesto y ejecución 2022. Información obtenida de la Consulta Amigable del SIAF. Elaboración propia.

Durante el Año 2022, se incorporaron S/ 72 135 392,00 producto de transferencias de partidas a favor del Pliego y se transfirieron a la Reserva S/ 103 233 874,00.

Tabla 9:

Modificaciones por incorporación/disminución de recursos 2022

N°	DISPOSITIVO	GENÉRICA	TRANSFERENCIA A RESERVA	INCORPORACIÓN DE RECURSOS
1	D.S. N° 030-2022-EF – PARA HABILITACIÓN DE RECURSOS DEL COSAC I Y CORREDORES COMPLEMENTARIOS	2.5		16,519,583
2	D.S. N° 041-2022-EF – PARA HABILITACIÓN DE RECURSOS DEL COSAC I Y CORREDORES COMPLEMENTARIOS	2.5		15,675,714
3	D.S. N° 099-2022-EF – PARA HABILITACIÓN DE RECURSOS DEL COSAC I Y CORREDORES COMPLEMENTARIOS	2.5		14,631,159
4	D.S. N° 128-2022-EF ART. 1.1 – PAGO DE SENTENCIAS JUDICIALES EN CALIDAD DE COSA JUSGADA Y EN EJECUCIÓN AL 31 DE DIC DEL 2021 EN EL MARCO DEL NUMERAL 3 DE LA DCF DE LA LEY 31135	2.5		41,552

N°	DISPOSITIVO	GENÉRICA	TRANSFERENCIA A RESERVA	INCORPORACIÓN DE RECURSOS
5	D.S. N° 138-2022-EF – PARA HABILITACIÓN DE RECURSOS DEL COSAC I Y CORREDORES COMPLEMENTARIOS	2.5		12,526,076
6	D.U. N° 021-2022 – HABILITACIÓN PRESUPUESTAL PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSIDIO ECONÓMICO DU 021-2022 PARA GASTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	2.3 2.5		11,995,408
7	D.S. N° 265-2022-EF – TRANSFERENCIA DE PARTIDAS EN EL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO PARA EL AÑO FISCAL 2022 A FAVOR DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA – RPE 239 2022 ATU PE	2.3 2.4 2.5 2.6	77,697,098	
8	D.S. N° 299-2022-EF – TRANSFERENCIA DE PARTIDAS EN EL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO PARA EL AÑO FISCAL 2022 A FAVOR DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA – RPE 250-2022 ATU PE	2.1 2.3 2.5 2.6	25,536,776	
9	D.S. N° 307-2022-EF – NMP EN EL MARCO DE LA RPE N° 260-2022-PE QUE APRUEBA LA DESAGREGACION DE RECURSOS AUTORIZADA CON D.S.307-2022-EF PARA OTORGAMIENTO DE BONO EXCEPCIONAL	2.1 2.3		504,900
10	D.U. N° 026-2022 – RPE N°263-2022-PE FINANCIAMIENTO DEL OTORGAMIENTO DE UN BONO EXTRAORDINARIO A FAVOR DE LOS SERVIDORES Y PENSIONISTAS DEL SECTOR PÚBLICO	2.3		241,000
TOTAL			103,233,874	72,135,392

Nota: Información obtenida del Diario Oficial El Peruano, publicados en el Año 2022. Elaboración propia

3.2. Estructura orgánica de la ATU

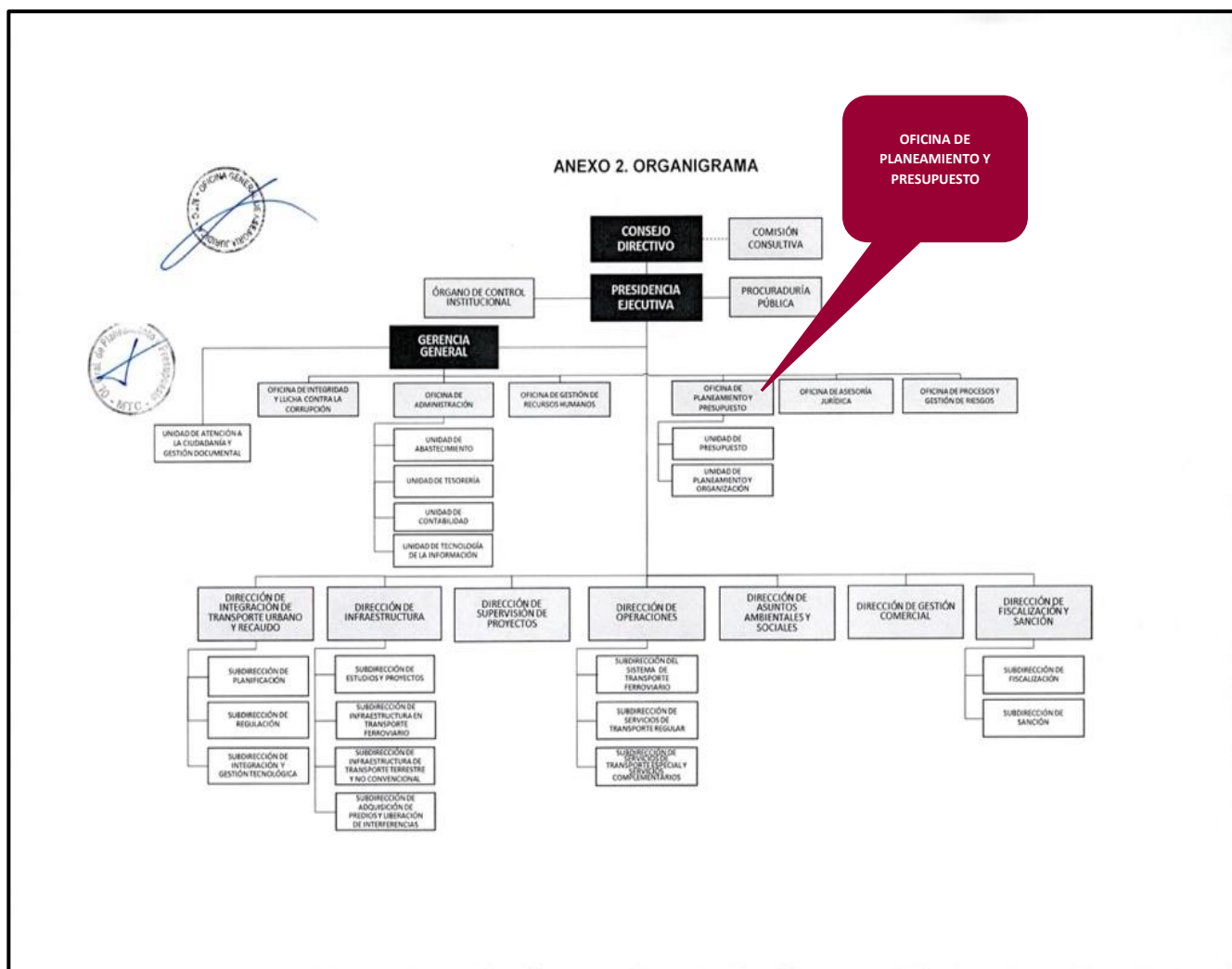
La Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, fue creada mediante Ley N° 30900, publicada el 28 de diciembre de 2018, como un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, constituyéndose como un pliego presupuestal y con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera.

De acuerdo a la Ley de creación, la ATU planifica, regula, gestiona, supervisa, fiscaliza y promueve la eficiente operatividad del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, para lograr una red integrada de servicios de transporte terrestre urbano masivo de pasajeros de elevada calidad y amplia cobertura, tecnológicamente moderno, ambientalmente limpio, técnicamente eficiente y económicamente sustentable.

Con Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, se aprobó la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. Así mismo

con Resolución Ministerial 090-2019-MTC/01 se aprobó la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones.

Figura 2:
Organigrama de la ATU



Nota: Organigrama obtenido del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU.

Los principales Órganos y Unidades Orgánicas, según el Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, tienen las siguientes responsabilidades:

- **Presidencia Ejecutiva:**

Es la máxima autoridad ejecutiva de la ATU, responsable de conducir el funcionamiento de la entidad. Ejerce la titularidad del pliego presupuestal y de la entidad.

- **Gerencia General:**

Es la máxima autoridad administrativa de la ATU, responsable de la conducción, coordinación y supervisión de la gestión de los sistemas administrativos a su cargo y de los órganos de administración interna.

- **Dirección de Integración de Transporte Urbano y Recaudo (DIR):**

Responsable de la planificación y funcionamiento del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao. La DIR, tiene a su cargo las siguientes unidades orgánicas: Subdirección de Planificación (SP); Subdirección de Regulación (SR) y Subdirección de Integración y Gestión Tecnológica (SIGT).

La DIR, se encuentra a cargo de la ejecución del Componente Fortalecimiento Institucional del “Proyecto Especial Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao”, de la Línea 1, Tramo I, con código único N° 2015914, denominado: Asistencia Técnica Especializada para la elaboración de las especificaciones técnicas y plan de implementación del Sistema Único de Recaudo en el COSAC 1 (Corredor Segregado de Alta Capacidad) – Metropolitano, que forma parte del Convenio con el BID (fuente de financiamiento de RDR).

- **Dirección de Infraestructura (DI):**

Responsable de formular y ejecutar las inversiones, actividades e intervenciones relacionadas a la infraestructura de transporte y complementario. La DI, tiene a su cargo las siguientes unidades orgánicas: Subdirección de Estudios y Proyectos (SEP); Subdirección de Infraestructura en Transporte Ferroviario (SITF); Subdirección de Infraestructura de Transporte Terrestre y No Convencional (SITT) y Subdirección de Adquisición de Predios y Liberación de Interferencias (SAPLI).

La DI, es Unidad Ejecutora de Inversiones, en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, y tiene a su cargo, entre otros Proyectos, la ejecución de los Componentes de Interferencias, Expropiaciones y Gestión del Proyecto, del proyecto de inversión denominado “Construcción de la Línea 2 y Ramal Av. Faucett-Gambetta de la Red Básica del Metro de Lima y Callao Provincias de Lima y Callao”, en adelante, Línea 2, signado con CUI N° 2233850, la cual constituye el primer sistema de transporte público masivo tipo metro subterráneo del país, que permitirá unir el distrito de Ate con la Provincia Constitucional del Callao, con una extensión que incluye el Ramal Av. Faucett – Av. Gambetta de la Línea 4.

Así también, está a cargo de los Pagos Complementarios por Inversiones Obligatorias (CPAO), de la Línea 1 (código único N° 2257430: PI Mejoramiento de la Capacidad de los Sistemas de la Línea 1 de la Red Básica del Metro de Lima y Callao) y de la Devolución del pago del 1% del Aporte por Regulación efectuado por el Concesionario; ambos, a través de la SITF.

- **Dirección de Supervisión de Proyectos (DSP):**

Responsable de supervisar la elaboración de los expedientes técnicos y la ejecución de las inversiones, actividades e intervenciones de infraestructura de transporte y complementaria. Interviene en la ejecución del proyecto de la Línea 2, a través, del Componente de Gestión de Proyectos de Inversión y Liberación de Interferencias.

- **Dirección de Operaciones (DO):**

Responsable de la evaluación, otorgamiento y reconocimiento de derechos, a los prestadores de servicios, conductores y vehículos; así como de la gestión a la operación y mantenimiento de la infraestructura referidas a los servicios de transporte ferroviario, regular; y de la administración del sistema de recaudo. La DO, tiene a su cargo las siguientes unidades orgánicas: Subdirección del Sistema de Transporte Ferroviario (SSTF), Subdirección de Servicios de Transporte Regular (SSTR) y Subdirección de Servicios de Transporte Especial y Servicios Complementarios (SSTEC).

La DO, asume la operación de la Línea 1 del Metro de Lima (Concesiones Ferroviarias con código único N° 2115072), por la fuente de financiamiento de RDR. La Línea 1, constituye la

primera Línea del Metro de Lima y Callao y la única actualmente operativa que atraviesa un total de 26 estaciones y un viaducto principalmente elevado a doble vía. Cuenta con una longitud aproximada de 34 kilómetros, que permite beneficiar a más de 3 millones de habitantes, que representan el 41 % de la población total del Área Metropolitana de Lima y Callao.

El proyecto de la Línea 1 del Metro de Lima y Callao, se encuentra en etapa de operación, y en razón al Convenio de Encargo⁷, la ATU, viene tramitando los pagos instruidos y aprobados por el MTC, entre otros del Pago por Kilómetro Tren Recorrido (PKT 2 de Inversión, Concesiones Ferroviarias con código único N° 2115072), así como el Pago por Kilómetro Tren Adicional (PKTA) y Retribución por Mantenimiento y Operación (RPMO), pagos que se realizan trimestralmente (enero, abril, julio y octubre), según contrato de concesión. Los pagos se efectúan, a través de la Subdirección del Sistema de Transporte Ferroviario.

Asimismo, la DO, se encuentra a cargo del COSAC I - Metropolitano (Sistema de Corredores Segregados de Buses de Alta Capacidad), el cual es un servicio de Transporte público masivo, que moviliza a más de 700 mil usuarios al día. Circula por un carril exclusivo que permite viajes desde Comas hasta Chorrillos. Cuenta con 4 servicios regulares, 11 servicios expresos y 21 rutas alimentadoras y es el único sistema de transporte, en América Latina.

Por otro lado, la DO, se encarga de la operatividad del Sistema de Corredores Complementarios, de catorce (14) servicios de los cuatro (04) Corredores Complementarios: N° 01 Panamericana Norte – Evitamiento – Panamericana Sur; N° 02 Javier Prado; N° 03 Tacna – Garcilazo – Arequipa; N° 05 San Juan de Lurigancho – Brasil.

- **Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS):**

Responsable de la gestión ambiental y social relacionada con la infraestructura de transporte, infraestructura complementaria y de los servicios de transporte del proyecto de la Línea

⁷ El 04 de febrero de 2020, el MTC y la ATU suscribieron el Convenio de Encargo de Gestión, mediante el cual, a la ATU, se le encargó actividades relacionadas a los temas ambientales, sociales y/o prediales en el marco de lo establecido en el Instrumento de Gestión Ambiental (IGA), en correspondencia al Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto, por lo que existe la figura de co-ejecución en el Banco de Inversiones del MEF.

2: Componente de Gestión del Proyectos (respecto a Consultorías para Plan de Remediación de Pasivos Ambientales) y Componente de Adquisición y/o Expropiaciones de Predios.

- **Dirección de Gestión Comercial (DGC):**

Responsable de la administración y monitoreo de los ingresos no tarifarios de la infraestructura de transporte e infraestructura complementario.

- **Dirección de Fiscalización y Sanción (DFS):**

Responsable de conducir las acciones de fiscalización para el cumplimiento de la normatividad vigente, así como imposición de sanciones por infracción. La DFS, tiene a su cargo las siguientes unidades orgánicas: Subdirección de Fiscalización y Subdirección de Sanción.

La OPP y sus Unidades, según el Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, tienen las siguientes responsabilidades:

- **Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)⁸:**

Es el órgano de asesoramiento responsable de los procesos referidos a los sistemas administrativos de planeamiento estratégico, programación multianual y gestión de inversiones, presupuesto público y endeudamiento público, así como la elaboración de documentos de gestión institucional, la coordinación de la cooperación técnica y asuntos internacionales, de conformidad con la normatividad vigente. Asimismo, es responsable del sistema estadístico de la entidad. La OPP, tiene a su cargo, las siguientes Unidades:

- **Unidad de Planeamiento y Organización⁹**

⁸ Artículo 28 del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao de la ATU. Sección Primera. Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, del 08 de febrero de 2019.

⁹ Artículo 55 de la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01 del 13 de Febrero de 2019 de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.

La Unidad de Planeamiento y Organización es la unidad orgánica de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto encargada de la coordinación, formulación y evaluación de los planes institucionales, documentos de gestión institucional; del seguimiento de la cooperación técnica internacional no reembolsable, de la coordinación y seguimiento de los asuntos internacionales; así como del sistema estadístico de la entidad.

- **Unidad de Presupuesto**¹⁰

La Unidad de Presupuesto es la unidad orgánica de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto encargada de conducir el proceso presupuestario y de las acciones referidas a la programación de inversiones a cargo de la ATU, en el marco de la normativa vigente.

¹⁰ Artículo 57 de la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01 del 13 de Febrero de 2019 de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

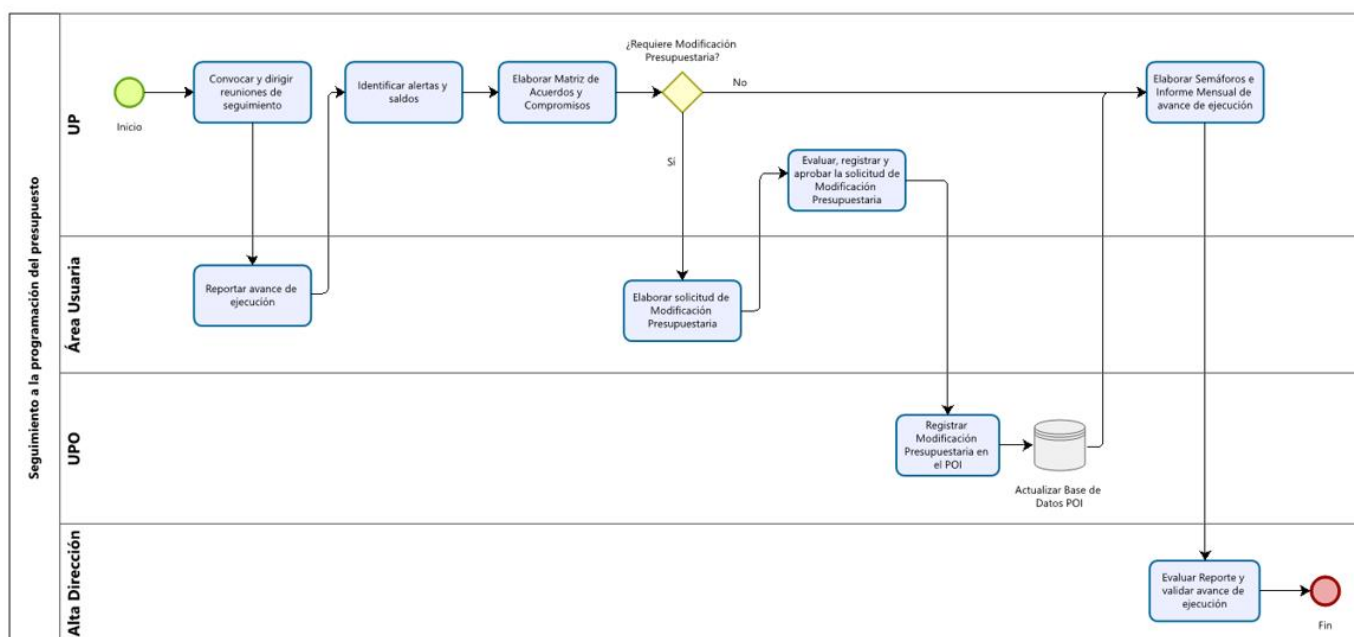
La ATU viene enfocando sus esfuerzos, para el cumplimiento de sus metas, de manera efectiva y eficiente en beneficio de los ciudadanos, y una de las herramienta o mecanismo es la implementación de un modelo de seguimiento y control de la ejecución del gasto de los recursos asignados al pliego.

5.1. Diagramas del Flujo del Seguimiento a la programación y ejecución del presupuesto de Actividades e Inversiones.

En las Figuras (Nº 3 y Nº 4), se muestra el procedimiento para realizar el seguimiento de la programación y ejecución del presupuesto, en la que participan, como Equipo de Seguimiento, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), a través de la Unidad de Presupuesto (UP) y la Unidad de Planeamiento y Organización (UPO); así como los órganos y unidades orgánicas (Áreas Usuarias).

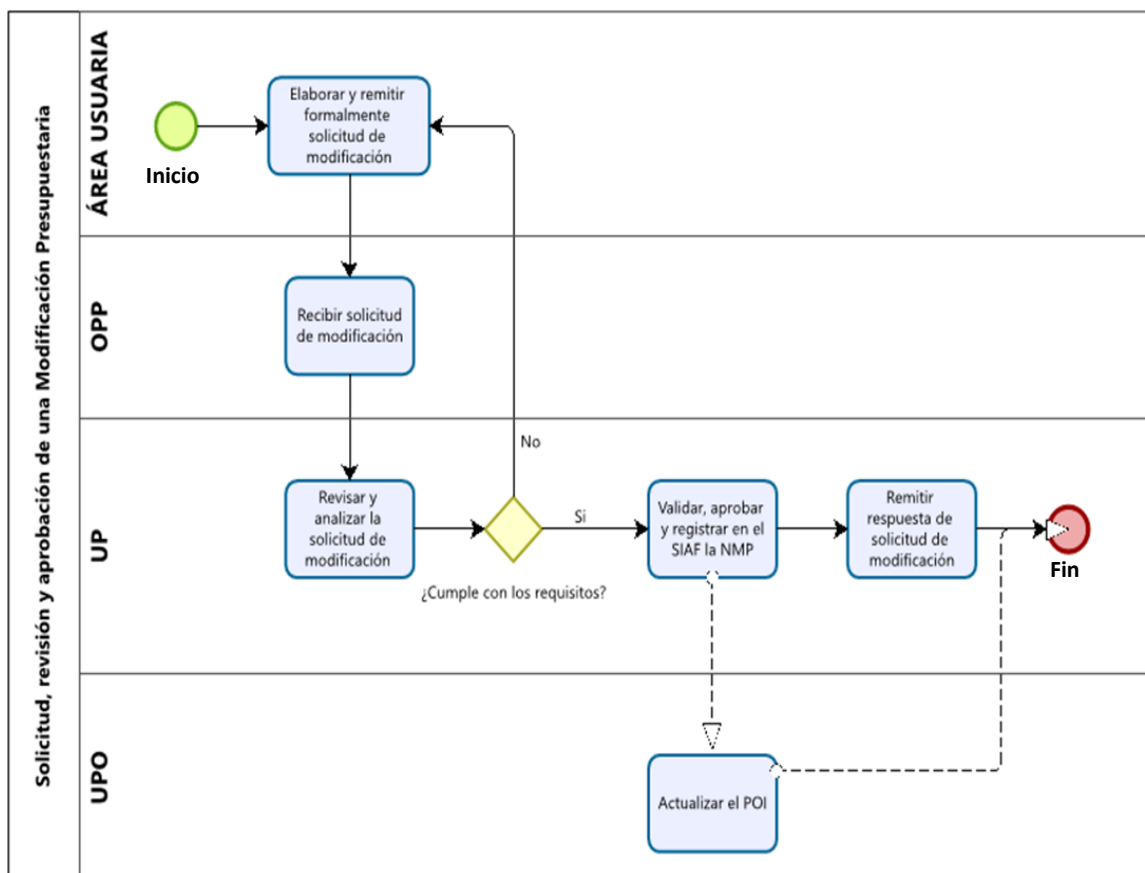
Figura 3:

Diagrama de Flujo del Seguimiento a la programación del presupuesto



Nota: Flujo elaborado con la información proporcionada por el Equipo de Presupuesto de la OPP de ATU.

Figura 4:
Diagrama de Flujo de modificaciones presupuestarias



Nota: Flujo elaborado con la información proporcionada por el Equipo de Presupuesto de la OPP de ATU.

Asimismo, la Tabla N.º 10, se describe los aspectos más importantes que debe tener en cuenta el Equipo de Seguimiento, como las Áreas Usuarias, al momento de realizar el seguimiento de la programación y ejecución del presupuesto de Actividades e Inversiones.

Tabla 10:

Programación	»Los dos (02) últimos días hábiles del mes por cerrar, la UP, mediante comunicación electrónica, remite a la UPO, la programación inicial de metas financieras del mes siguiente, de las
--------------	--

	<p>diferentes Áreas Usuarias, revisada y validada, para el registro correspondiente, en el POI.</p> <p>Nota 1: La información a ser remitida por la UP, será a nivel de clasificador de gasto y por fuente de financiamiento, vinculado al “recurso”.</p> <p>Nota 2: Si alguna Área Usuaria, cuenta con devengados en tránsito del mes anterior, la UPO, de “Oficio”, a los dos (02) primeros días hábiles del mes siguiente, realizará el ajuste de la programación, en el POI.</p> <p>»La primera semana de cada mes, la UP, convoca a las Áreas Usuarias, para sostener una reunión de seguimiento a la programación inicial, a fin, de identificar posibles creaciones o reorientaciones de “recurso”, que podrían hacer variar la programación de metas financieras. La nueva programación, será registrada por la UPO, en la Base de Datos del POI, una vez, ésta cuente con la revisión y validación de la UP. Para el caso de inversiones, las reuniones se realizan todas las semanas a excepción de la última semana, en la que se prioriza la ejecución de las unidades orgánicas.</p> <p>Nota 1: Las modificaciones a la programación, se pueden realizar de dos (02) maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De “Oficio”, si los involucrados (UP, UPO y Área Usuaria) están de acuerdo. - A “Solicitud del Área Usuaria”, cuando éste, así lo determine. En tal caso, hará llegar a la UP, un Memorando, solicitando se proceda con la creación o reorientación de “recurso”. <p>Nota 2: Los acuerdos y compromisos, producto de la reunión, serán registrados en una Matriz, la cual, será suscrita por los involucrados. La Matriz, será remitida por la UP a las Áreas Usuarias, mediante comunicación electrónica, para la suscripción correspondiente.</p>
--	---

Ejecución	<p>»A partir de la programación inicial ajustada, se realiza el seguimiento a la ejecución del presupuesto, donde, se pueden identificar, modificaciones presupuestarias (producto de saldos y/o reorientaciones del “recurso”).</p> <p>Nota 1: Las solicitudes de modificaciones presupuestarias, son remitidas por el Área Usuaria, mediante Memorando, a la OPP, quien, a su vez, remite a la UP y a la UPO, para conocimiento y acciones, en el marco de sus competencias. Una vez, que la UP, haya evaluado y validado la modificación presupuestaria, la UPO, proceda con el registro de la modificación presupuestaria, en la Base de Datos del POI. La OPP formaliza la respuesta de la atención de la modificación presupuestaria solicitada, al Área Usuaria.</p> <p>Nota 2: Los acuerdos y compromisos, producto de las reuniones de seguimiento, serán registrados en una Matriz, la cual, será suscrita por los involucrados. La Matriz, será remitida por la UP a las Áreas Usuarias, mediante comunicación electrónica, para su suscripción.</p> <p>»Los “Semáforos” del avance de la ejecución del presupuesto, por cada Área Usuaria, serán elaborados por la UP, y remitidos a los órganos y unidades orgánicas, a través de la OPP (con copia a la GG), mediante Memorando.</p> <p>Nota: Los Memorandos de comunicación, serán canalizados, el primer día hábil de cada semana.</p> <p>»Los Informes Mensuales del avance de ejecución, son elaborados por la UP, al cierre de cada mes y será canalizado a las Áreas Usuarias (con copia a la GG), a través de la OPP, hasta los cinco (7) días hábiles, del mes siguiente.</p>
-----------	--

Notas importantes para el Seguimiento a la Programación y ejecución del Presupuesto

5.2. Pilares del Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto

Con la finalidad de desarrollar los Contenidos Mínimos para la Operatividad del Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto de la ATU, se ha utilizado los Pilares establecidos en el Modelo para el Seguimiento y Gestión de las Inversiones del Sector Transportes y Comunicaciones, aprobado en Julio del 2020, mediante la Resolución Ministerial N° 431-2020-MTC/01, el cual señala tres (03) Pilares que soportan la operatividad, del Modelo para el Seguimiento y Gestión de la Ejecución, siendo estos: **Articulación Intersistémica; Gestión de Involucrados y Gestión de la Información.**

5.2.1. Primer Pilar: Articulación Intersistémica

Para un adecuado proceso de producción de bienes y servicios públicos, debemos contar con una secuencia de acciones, que permita optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos de la Entidad, a lo largo de la cadena de valor, en cumplimiento estricto a la normatividad vigente, en salvaguarda de la calidad del gasto público.

En la práctica, la ATU, es una de las pocas Entidades del sector público, que articula su Plan Operativo Institucional, como documento de gestión, con un programa presupuestal, que en caso de la ATU es el Programa Presupuestal 148, teniendo un mapeo exacto de los recursos programados, por cada actividad operativa vinculada a cada unidad orgánica permitiendo identificar el avance de las metas establecidas. Es preciso indicar que el seguimiento y control del gasto se realiza por los recursos programados en cada clasificador de gasto.

Asimismo, la articulación de los sistemas administrativos, como de planeamiento estratégico (Plan Estratégico Sectorial Multianual del MTC, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional de la ATU) con el proceso presupuestario (Presupuesto Inicial de Apertura-PIA, Presupuesto Inicial Modificado-PIM y sus fases: programación multianual, formulación, aprobación, ejecución y evaluación presupuestaria); también deben articularse entre sí, con el sistema de contrataciones (Cuadro de Necesidades, Plan Anual de Adquisiciones - PAC de la

Entidad, topes por tipo de procedimiento de selección) y de soporte, como los sistemas de tesorería, contabilidad, control gubernamental, entre otros.¹¹

- **Rol del Plan Operativo Institucional, en el Seguimiento a las metas de ejecución del presupuesto**

El Plan Operativo Institucional (POI), constituye un documento de gestión que define el plan de actividades operativas para el año fiscal en ejecución¹², a fin de posibilitar un manejo eficiente del presupuesto, y que concuerde con los objetivos estratégicos de la Entidad.

Para el caso de la ATU, el POI, constituye una de las herramientas principales, para efectuar el seguimiento y monitoreo de la ejecución del presupuesto de Actividades y Proyectos. En esta herramienta, se registran las actividades operativas, de manera mensual, por cada Centro de Costo¹³. Producto de las reuniones de seguimiento, la programación de actividades registradas, están sujetas a modificaciones, que hacen que la Base de Datos del POI, sea actualizada permanentemente. A manera de ejemplo, en la siguiente figura N° 5 se presenta un extracto de la Base de Datos del POI de la Entidad, del presente ejercicio fiscal, el cual contiene, información actualizada de la programación de metas financieras.

¹¹ Los sistemas administrativos del estado son: (1) Gestión de Recursos Humanos; (2) Abastecimiento; (3) Presupuesto Público; (4) Tesorería; (5) Endeudamiento Público; (6) Contabilidad; (7) Inversión Pública; (8) Planeamiento Estratégico; (9) Defensa Judicial del Estado; (10) Control y (11) Modernización de la Gestión Pública.

¹² Que deviene, del plan de actividades operativas de la Entidad, para un periodo de 3 años (POI Multinual).

¹³ También llamada Área Usuaria: Direcciones y Unidades Orgánicas de la ATU.

Figura 5:*Base de Datos POI Financiero*

FUENTE	FECHA	DOC SOLIC	DOC RESP	SEC_FUNC	COD TAR	COD REC	COD ST	COD STR	REC	UM RECURSO	FF	GENERICA	CLASIFICADOR	PREVISIÓN	PLAN ESPECIAL	CANT	PROG ENE	PROG FEB	PROG MAR	PROG ABR	PROG M
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0035	1	1 0035.1	0035.1.1	Contrato Administrativo de Servicios	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.1				8	102,949.33	72,267.84	101,840.50	87,798.47	78
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0035	1	2 0035.1	0035.1.2	EsSalud	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.2				8	1,403.36	1,002.40	1,403.36	1,202.88	2
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0035	1	3 0035.1	0035.1.3	Aguinaldo	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.4				8	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0035	1	4 0035.1	0035.1.4	Locador	Servicio	00	2.3	2.3.2.9.1.1				7	60,000.00	61,000.00	63,000.00	65,000.00	65
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0035	1	5 0035.1	0035.1.5	Dietas de directorio y de organismos	Persona	00	2.1	2.1.1.10.1.1				0	0.00	31,500.00	16,500.00	0.00	16
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	1 0028.1	0028.1.1	Contrato Administrativo de Servicios	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.1				2	15,564.19	15,564.19	15,564.19	15,564.19	7
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	2 0028.1	0028.1.2	EsSalud	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.2				2	200.48	200.48	200.48	200.48	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	3 0028.1	0028.1.3	Aguinaldo	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.4				2	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	4 0028.1	0028.1.4	Locador	Servicio	00	2.3	2.3.2.9.1.1				6	56,400.00	0.00	113,100.00	48,200.00	46
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	5 0028.1	0028.1.5	Personal con contrato a plazo indeter	Persona	00	2.1	2.1.1.1.1.4				1	7,893.75	7,893.75	7,893.75	8,015.42	8
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	6 0028.1	0028.1.6	Gratificación	Persona	00	2.1	2.1.1.9.1.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	7 0028.1	0028.1.7	Bonificación por escolaridad	Persona	00	2.1	2.1.1.9.1.3				1	400.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	8 0028.1	0028.1.8	Compensación por tiempo de servicio	Persona	00	2.1	2.1.1.9.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	4
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	9 0028.1	0028.1.9	Aportes a los fondos de salud	Persona	00	2.1	2.1.3.1.1.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	10 0028.1	0028.1.10	EsSalud	Persona	00	2.1	2.1.3.1.1.5				1	710.44	710.44	710.44	710.39	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0028	1	11 0028.1	0028.1.11	Otras contribuciones del empleador	Persona	00	2.1	2.1.3.1.1.6				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	1 0018.1	0018.1.1	Contrato Administrativo de Servicios	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.1				3	30,192.57	30,192.57	30,163.59	29,551.73	30
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	2 0018.1	0018.1.2	EsSalud	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.2				3	601.44	601.44	601.44	601.44	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	3 0018.1	0018.1.3	Aguinaldo	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.4				3	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	4 0018.1	0018.1.4	Locador	Servicio	00	2.3	2.3.2.9.1.1				5	14,400.00	0.00	21,500.00	13,000.00	4
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	5 0018.1	0018.1.5	Personal con contrato a plazo indeter	Persona	00	2.1	2.1.1.1.1.4				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	6 0018.1	0018.1.6	Gratificación	Persona	00	2.1	2.1.1.9.1.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	7 0018.1	0018.1.7	Bonificación por escolaridad	Persona	00	2.1	2.1.1.9.1.3				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	8 0018.1	0018.1.8	Compensación por tiempo de servicio	Persona	00	2.1	2.1.1.9.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	9 0018.1	0018.1.9	Aportes a los fondos de salud	Persona	00	2.1	2.1.3.1.1.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	10 0018.1	0018.1.10	EsSalud	Persona	00	2.1	2.1.3.1.1.5				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	11 0018.1	0018.1.11	Otras contribuciones del empleador	Persona	00	2.1	2.1.3.1.1.6				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	1	12 0018.1	0018.1.12	Consultoría para la elaboración de lo informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	1 0018.2	0018.2.1	Contrato Administrativo de Servicios	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.1				3	26,192.57	25,857.10	26,528.04	26,190.05	25
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	2 0018.2	0018.2.2	EsSalud	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.2				3	601.44	601.44	601.44	601.44	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	3 0018.2	0018.2.3	Aguinaldo	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.4				3	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	4 0018.2	0018.2.4	Locador	Servicio	00	2.3	2.3.2.9.1.1				14	45,700.00	0.00	46,600.00	32,200.00	48
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	5 0018.2	0018.2.5	Consultoría para la elaboración del Pi Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	6 0018.2	0018.2.6	Consultoría para la identificación y el Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	7 0018.2	0018.2.7	Consultoría para la identificación y el Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				0	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	8 0018.2	0018.2.8	Consultoría para la identificación y el Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	11
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	2	9 0018.2	0018.2.9	Consultoría para la revisión de alterni Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				-1	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	3	1 0018.3	0018.3.1	Locador	Servicio	00	2.3	2.3.2.9.1.1				2	0.00	0.00	12,700.00	12,700.00	12
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	3	2 0018.3	0018.3.2	Adquisición de servidor de aplicación Equipo	Persona	00	2.6	2.6.3.2.3.1				0	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	3	3 0018.3	0018.3.3	Adquisición de licencias de TransCAD	Licencia	00	2.6	2.6.6.1.3.99				0	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	4	1 0018.4	0018.4.1	Estudio de exploración para la identif Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				2	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	5	1 0018.5	0018.5.1	Consultoría para la evaluación de trá Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				1	0.00	0.00	0.00	0.00	15
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0018	5	2 0018.5	0018.5.2	Estudio exploratorio de los centros de Informe	Persona	00	2.3	2.3.2.7.2.1				0	0.00	0.00	0.00	0.00	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0020	1	1 0020.1	0020.1.1	Contrato Administrativo de Servicios	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.1				1	14,064.19	14,064.19	14,064.19	14,064.19	14
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0020	1	2 0020.1	0020.1.2	EsSalud	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.2				1	200.48	200.48	200.48	200.48	
POI PIA 2023	1/01/2023	-	-	0020	1	3 0020.1	0020.1.3	Aguinaldo	Persona	00	2.3	2.3.2.8.1.4				1	0.00	0.00	0.00	0.00	

Nota: Base de datos del POI, donde se tiene el detalle de la programación financiera a nivel de meta

- **Rol del Sistema de Contrataciones, en el Seguimiento a las metas de ejecución del presupuesto¹⁴.**

Figura 6:

Primer Pilar Diagrama de la Articulación de Sistemas Administrativos Claves y de Soporte en la Gestión

¹⁴ Página oficial del MEF. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101047&lang=es-ES&view=article&id=187



Nota: Articulación de los Sistemas Administrativos. Elaboración propia.

La ATU, es una de las entidades públicas, que se rige bajo las disposiciones señaladas en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamentación, dando estricto cumplimiento a los topes para la contratación de bienes, servicios y obras, de acuerdo al tipo de contratación (Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, Contratación Directa, Comparación de Precios, Subasta Inversa Electrónica, Selección de Consultores Individuales), así también, la adquisición de bienes y servicios que requieran ser ofertados, a través del Catálogo Electrónico de Convenios Marco.

5.2.2. Segundo Pilar: Gestión de Involucrados

Para desarrollar este Pilar, es fundamental identificar la participación efectiva de los involucrados. El involucramiento de los interesados, según el enfoque del PMBOK Séptima Edición¹⁵, comprende la aplicación de estrategias y medidas para promover la participación productiva de los interesados, el cual comprende cinco pasos.

¹⁵ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK Séptima Edición y el Estándar para la Dirección de Proyectos

➤ **Identificar:**

La identificación detallada de los involucrados, permite en forma progresiva el trabajo inicial. Algunos involucrados pueden ser fáciles de identificar, pero otros pueden ser difíciles de identificar cuando no están directamente relacionados con las tareas asignadas.

➤ **Comprender y analizar:**

Comprender los sentimientos, emociones, creencias y valores de los involucrados y analizar, aspectos como, el poder, impacto, actitud, creencias, expectativas, grado de influencia, cercanía e interés, en la tarea asignada. Esta información, ayuda al Equipo, en que forma los involucrados interactúan entre sí.

➤ **Priorizar:**

Resulta habitual enfocarse en los interesados con más poder e interés como una forma de priorizar el involucramiento. A medida que se desarrollen los eventos a lo largo de la actividad, es posible que el equipo tenga que volver a establecer prioridades en función de nuevos interesados o de cambios que se produzcan en el panorama de los interesados.

➤ **Involucrar:**

El involucramiento de los interesados supone trabajar en colaboración con ellos para gestionar las expectativas, resolver incidentes, establecer prioridades, resolver problemas y tomar decisiones. El involucramiento de los interesados requiere la aplicación de habilidades blandas, como escuchar de forma activa, habilidades interpersonales y gestión de conflictos, así como habilidades de liderazgo.

➤ **Monitorear:**

A lo largo de las tareas encomendadas, existe la oportunidad de evaluar si la estrategia actual de involucramiento es eficaz y eficiente o si es necesario ajustarla. Por consiguiente, el

grado y la eficacia del involucramiento de los interesados son supervisados. Las revisiones de las tareas y de las iteraciones, las revisiones de productos, los puntos de transición de las etapas y otros métodos son formas de obtener retroalimentación periódica.

Como se puede apreciar, los involucrados, ejercen un rol primordial en el cumplimiento de las metas; es por ello, que es indispensable que la Entidad, aplique estrategias, que permitan que el recurso humano, posea conocimientos en habilidades blandas, habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo, entre otros, que permitan que los involucrados compartan una visión clara del objeto de las metas planteadas.

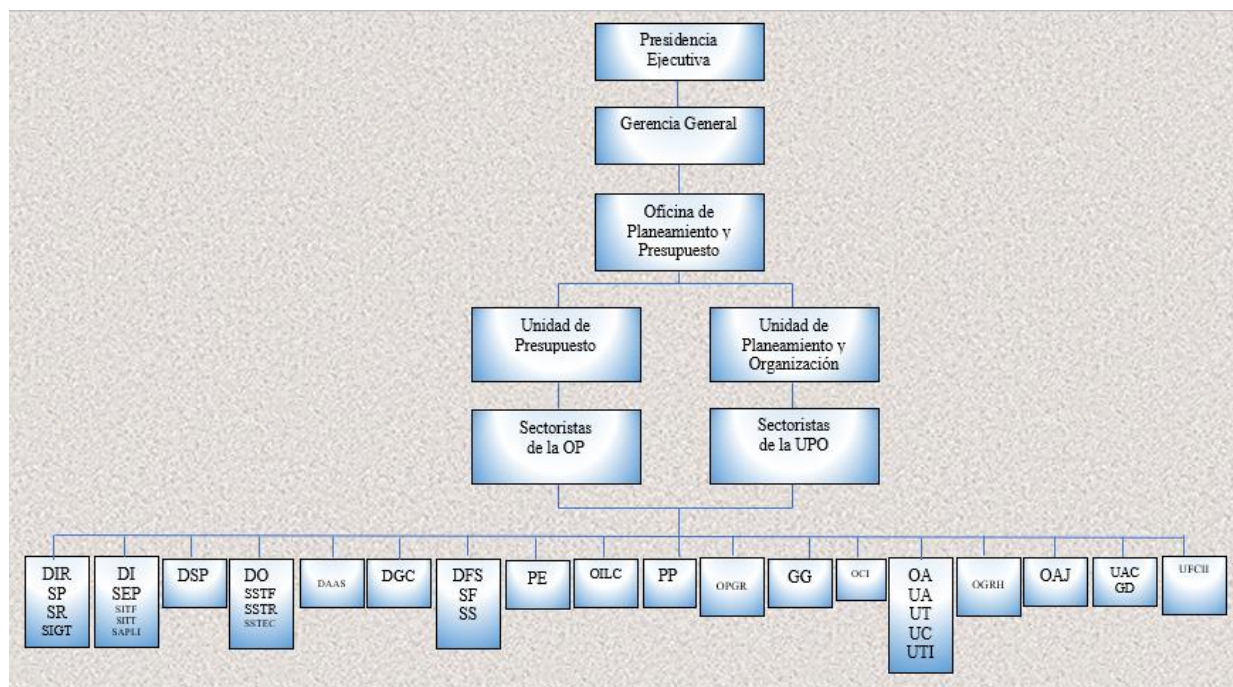
- **Actor principal en el Seguimiento de la ejecución del presupuesto.**

La OPP, a través de la UPP y UPO (órganos de asesoramiento), como “Líder del Seguimiento”, cumplen un rol articulador y transversal, con los demás órganos y unidades orgánicas de la Entidad, con la finalidad de cumplir acciones para resolver cuellos de botella, que pongan en riesgo la ejecución del presupuesto.

- **Organización del Equipo de Seguimiento**

En la siguiente figura, se puede visualizar, jerárquicamente, como está organizado el Equipo de Seguimiento de la ATU.

Figura 7:
Organización del Equipo de Seguimiento



Nota: Estructura del seguimiento y control de la ejecución del Gasto, a través del Modelo de seguimiento.

Tabla 11:
Acrónimos de las Unidades Orgánicas

Acrónimo	Nombre de Unidad Orgánica
DIR	Dirección de Integración de Transporte Urbano y Recaudo
SP	Subdirección de Planificación
SR	Subdirección de Regulación
SIGT	Subdirección de integración y Gestión Tecnológica
DI	Dirección de Infraestructura
SEP	Subdirección de Estudios y Proyectos
SITF	Subdirección de Infraestructura en Transporte Ferroviario
SITT	Subdirección de Infraestructura de Transporte Terrestre y No convencional
SAPLI	Subdirección de Adquisición de Predios y Liberación de interferencias
DSP	Dirección de Supervisión de Proyectos
DO	Dirección de Operaciones
SSTF	Subdirección del Sistema de Transporte Ferroviario
SSTR	Subdirección de Servicios de Transporte Regular

Acrónimo	Nombre de Unidad Orgánica
SSTEC	Subdirección de Servicios de Transporte Especial y Servicios Complementarios
DAAS	Dirección de Asuntos Ambientales
DGC	Dirección de Gestión Comercial
DFS	Dirección de Fiscalización y Sanción
SF	Subdirección de Fiscalización
SS	Subdirección de Sanción
PE	Presidencia Ejecutiva
OILC	Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción
PP	Procuraduría Pública
OPGR	Oficina de Procesos de Gestión de Riesgos
GG	Gerencia General
OCI	Oficina de Control Interno
OA	Oficina de Administración
UA	Unidad de Abastecimiento
UT	Unidad de Tesorería
UC	Unidad de Contabilidad
UTI	Unidad de Tecnologías de la Información
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
OAJ	Oficina de Asesoría Jurídica
UAC	Unidad de Atención al Ciudadano
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
UP	Unidad de Presupuesto
UPO	Unidad de Planeamiento y Organización

Nota: Acrónimos de la Estructura Orgánica de la ATU

- **Principales Acciones de los Actores Principales del Seguimiento del responsable y Equipo del Área Usuaría**
 - Participar en las reuniones de trabajo convocadas por el Equipo de Seguimiento de la OPP de la ATU.
 - Conocer el estado de la ejecución del gasto de actividades e inversiones de su órgano e identificar la problemática asociada a cada una de ellas (problemas con la elaboración de requerimientos, aplazamientos en el procedimiento de contratación, observaciones en las conformidades).
 - Proponer alternativas de solución a la problemática identificada, determinando soluciones accionables.

- Revisar los acuerdos y compromisos de la reunión anterior.
- Gestiona, coordina y ejecuta las acciones que se solicitan a partir de las recomendaciones efectuadas en las reuniones de seguimiento.
- Facilita la información requerida por la OPP, para el seguimiento respectivo.
- Coordina con la OPP, las modificaciones, reorientación de recursos, saldos reprogramables, que se requieran para el cumplimiento de las metas.

- **Del Equipo de Seguimiento de la OPP**

- Dirigir las reuniones de trabajo.
- Convocar a los órganos y unidades orgánicas, involucradas en la ejecución del gasto de actividades e inversiones. El cronograma de las referidas reuniones, será remitida a las Áreas Usuarias, dos (02) días antes de su realización.
- Coordinar y estructurar la agenda para cada reunión.
- Analiza la información del gasto de ejecución, sobre el desempeño y cumplimiento de metas, para plantear recomendaciones.
- Coordina con el Área Usuaría, las modificaciones, reorientación de recursos, saldos reprogramables, que se requieran para el cumplimiento de las metas.
- Establecer compromisos y tomar medidas correctivas que coadyuven a garantizar una ejecución eficiente y eficaz.
- Realiza el seguimiento de los compromisos adoptados.
- Registrar la modificación presupuestaria en el POI multianual (UPO), en coordinación con la UP, de corresponder su registro.
- Prepara y remite a la Alta Dirección, el reporte de la situación del avance de la ejecución del gasto.

- **Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto**

En la siguiente figura, se describe el proceso para efectuar el Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto:

Figura 8:*Proceso para el desarrollo del Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto*

Segundo Pilar	Proceso del Seguimiento	
	Objetivo	Realizar el seguimiento a la ejecución del Presupuesto de la ATU
	Modalidad	Mixta (Presencial/Virtual)
	Periodicidad	Semanal (de preferencia los días Jueves)
	Insumos	<ul style="list-style-type: none"> » Plan Operativo Institucional actualizado » SIAF- Operaciones en Línea » Módulo Administrativo y Presupuestal de la ATU » COSEGA Presupuestal (Control y Seguimiento de la ejecución del Gasto)
	Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> » Reportes elaborados por el Equipo de Seguimiento de la OPP » Semáforos del avance de la ejecución del Gasto » Tablero para el seguimiento a la ejecución presupuestal.
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> » Matriz de Acuerdos y Compromisos » Reportes semanales de Riesgos y Caídas, respecto al avance de la ejecución presupuestal. » Modificaciones presupuestarias (producto de la identificación de saldos y/o reorientación de recursos). » Semáforos semanales del avance de la ejecución presupuestal » Informes mensuales de avance de la ejecución presupuestal
	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> » Participar en las reuniones de trabajo convocadas por la OPP. » Gestiona, coordina y ejecuta las acciones que se solicitan a partir de las recomendaciones efectuadas en las reuniones de seguimiento. » Facilita la información requerida por la OPP, para el seguimiento respectivo. » Coordinar con la OPP, las modificaciones, reprogramaciones presupuestarias, que se requieran para el cumplimiento de las metas. » Analizar la información del gasto de ejecución, sobre el desempeño y cumplimiento de metas, de la semana anterior. » Registrar (UPO) en coordinación con la OP, de corresponder, la modificaciones o reprogramaciones presupuestarias en el POI multianual. » Emitir Informes Técnicos de Cierre de mes de manera mensual, sobre el desempeño y cumplimiento de metas.
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> » Equipo de Seguimiento de la OPP » Responsable y Equipo del Área Usaria » Oficina de Administración/Contabilidad (tramitología de expedientes para el devengado), para casos específicos y principalmente, una semana previa a fin de mes. » Alta Dirección (Gerencia General)

- **Fortalecimiento de Capacidades**

Como se señaló líneas arriba, el involucramiento de los actores, juega un rol primordial, en el cumplimiento de las tareas asignadas; es por ello que, para mejorar los resultados, la Entidad, debe contar con un Plan de Capacitación que se desarrolle de manera periódica, que permita capacitar al recurso humano, principalmente en: habilidades blandas, habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo; ética en la gestión pública, así como en la actualización de sus conocimientos, en los diferentes sistemas operativos, como de presupuesto público, contrataciones, sistema integrado de gestión administrativa, logística, contabilidad, tesorería, control gubernamental, asociaciones público privadas, entre otros.

5.2.3. Tercer Pilar: Gestión de la Información

Uno de los principales objetivos de las entidades públicas, desde estar centrado en la información para la toma de decisiones, debiendo pasar por un proceso riguroso de control de calidad; los datos deben estar centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables; que no se encuentren dispersos entre diferentes áreas; que las personas de los Equipos, cuenten con la misma data y las bases de datos estén vinculadas¹⁶.

Con las herramientas de gestión de la información, se permitirá recoger, organizar y analizar datos, con el objeto de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. Esta generación de información debe contribuir a la difusión de los resultados parciales y finales¹⁷ de la gestión de los órganos y unidades orgánicas a través del:

- **Seguimiento:**

Para identificar “cuellos de botella” y corregir; identificar saldos y reorientar recursos.

¹⁶ Ideas fuerza tomadas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

¹⁷ Ideas fuerza tomadas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

Una buena práctica, es la herramienta que utiliza la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, denominado COSEGA Presupuestal (Control y Seguimiento de la ejecución del gasto), el cual es una Base de Datos en Formato Excel, que permite realizar el seguimiento de la ejecución del gasto, en tiempo real, reportando y midiendo el avance de la programación y ejecución, por centro de costo (área usuaria), de manera semanal y mensual. Incluye también señales, como Semáforos, según se vaya dando la ejecución del gasto, según se va logrando las metas para cada uno de los objetivos trazados. Así también, permite realizar comparaciones de la ejecución del gasto, con ejercicios presupuestales anteriores.

En la siguiente Imagen, se puede visualizar, un Reporte del Control de la ejecución del gasto, por Centro de Costo, de Actividades y Proyectos.

Figura 9:

Control de la Ejecución por Centro de Costo

SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL MES DE NOVIEMBRE													
TIPO PROD PROY	ÓRGANO	PIA	PIM	DEVENGADO.	% DE AVANCE.	PROGRAMADO POI DICIEMBRE	PROGRAMADO PPTO DICIEMBRE	DEVENGADO DICIEMBRE	DIFERENCIA PROG. POI DIC. VS DEV. DIC.	DIFERENCIA PROG. PPTO. DIC. VS DEV. DIC.	% DE AVANCE POI DICIEMBRE	% DE AVANCE PPTO DICIEMBRE	REPROGRAMADO POI DICIEMBRE
2.PROYECTO	DIRECCION DE ASUNTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	1,851,140.00	925,055.00	453,171.27	48.99%	1,139,390.73	438,510.68	0.00	1,139,390.73	438,510.68	0.00%	0.00%	1,166,290.73
	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	304,878,564.00	263,411,721.00	183,245,772.88	69.57%	64,565,397.32	73,850,179.89	38,356.00	64,527,941.32	73,611,823.89	0.06%	0.05%	83,043,428.27
	DIRECCION DE INTEGRACIÓN DE TRANSPORTE URBANO Y RECAUDO	0.00	4,203,269.00	1,844,687.22	43.89%	727,510.92	1,067,695.11	5,651.68	721,859.24	1,062,043.43	0.78%	0.52%	728,400.92
	DIRECCION DE OPERACIONES	150,941,549.00	163,760,478.00	163,760,473.91	100.00%	523,874.09	1.53	0.00	523,874.09	1.53	0.00%	0.00%	523,874.09
	DIRECCION DE SUPERVISION DE PROYECTOS	0.00	48,000.00	24,000.00	50.00%	24,000.00	24,000.00	0.00	24,000.00	24,000.00	0.00%	0.00%	24,000.00
	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	0.00	712,070.00	541,586.65	76.06%	160,020.00	170,483.00	0.00	160,020.00	170,483.00	0.00%	0.00%	175,020.00
	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	3,455,640.00	0.00	0.00	0.00%	500,000.00	0.00	0.00	500,000.00	0.00	0.00%	0.00%	500,000.00
Total 2.PROYECTO		461,126,893.00	433,060,593.00	349,869,891.93	80.79%	67,640,193.06	75,370,870.21	44,007.68	67,596,185.38	75,326,862.53	0.07%	0.06%	86,159,014.01
3.PRODUCTO	DIRECCION DE ASUNTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	3,030,477.00	4,796,631.00	3,958,400.46	82.52%	603,631.91	429,388.34	0.00	603,631.91	429,388.34	0.00%	0.00%	646,556.91
	DIRECCION DE FISCALIZACIÓN Y SANCION	30,641,978.00	31,308,937.00	26,348,514.36	84.16%	5,043,148.86	4,388,896.96	66,397.14	4,976,751.72	4,322,499.82	1.32%	1.51%	5,083,993.74
	DIRECCION DE GESTION COMERCIAL	6,225,822.00	8,032,288.00	6,811,300.81	84.80%	1,088,441.60	1,128,671.04	-900.00	1,089,341.60	1,129,571.04	-0.08%	-0.08%	1,228,277.63
	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	149,396,123.00	8,423,222.00	7,115,517.93	84.48%	1,043,879.16	891,093.16	4,433.00	1,039,446.16	886,660.16	0.42%	0.50%	1,099,930.16
	DIRECCION DE INTEGRACIÓN DE TRANSPORTE URBANO Y RECAUDO	6,135,773.00	6,188,772.00	5,228,109.30	84.48%	762,881.11	853,753.50	0.00	762,881.11	853,753.50	0.00%	0.00%	756,116.11
	DIRECCION DE OPERACIONES	266,327,793.00	431,815,688.00	412,137,576.72	95.44%	85,667,370.98	9,447,456.69	302,510.00	85,364,860.98	9,144,946.69	0.35%	3.20%	86,837,325.48
	DIRECCION DE SUPERVISION DE PROYECTOS	789,927.00	995,120.00	886,606.94	89.10%	93,967.76	92,317.00	0.00	93,967.76	92,317.00	0.00%	0.00%	93,967.76
	GERENCIA GENERAL	4,672,580.00	5,763,398.00	4,859,324.58	84.30%	599,046.18	625,219.28	6,180.00	592,866.18	619,039.28	1.05%	0.99%	639,343.18
	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	61,434,362.00	59,177,049.00	49,698,433.77	83.98%	7,601,242.25	8,514,586.43	7,000.00	7,594,242.25	8,507,586.43	0.99%	0.08%	8,320,808.30
	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	1,592,836.00	1,954,587.00	1,766,577.34	90.38%	182,124.65	168,459.66	0.00	182,124.65	168,459.66	0.00%	0.00%	182,152.71
	OFICINA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	6,643,121.00	6,370,443.00	5,395,471.88	84.70%	806,351.30	778,636.51	0.00	806,351.30	778,636.51	0.00%	0.00%	744,065.30
	OFICINA DE INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	541,427.00	740,104.00	669,700.83	90.49%	61,944.84	96,448.60	33,550.00	28,394.84	62,898.60	54.16%	34.79%	69,268.84
	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	4,917,237.00	3,378,618.00	2,673,212.92	79.12%	1,612,838.35	274,074.70	0.00	1,612,838.35	274,074.70	0.00%	0.00%	793,009.35
	OFICINA DE PROCESOS Y GESTION DE RIESGOS	1,024,281.00	1,402,889.00	1,214,856.39	86.60%	189,541.20	186,462.10	0.00	189,541.20	186,462.10	0.00%	0.00%	189,541.20
	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	982,990.00	1,218,205.00	1,038,104.37	85.22%	169,822.13	148,180.14	0.00	169,822.13	148,180.14	0.00%	0.00%	167,822.13
	PRESIDENCIA EJECUTIVA	1,888,731.00	2,574,270.00	2,224,477.95	86.41%	322,930.74	225,863.00	0.00	322,930.74	225,863.00	0.00%	0.00%	324,930.74
	PROCURADURIA PUBLICA	751,713.00	1,123,918.00	909,000.00	80.88%	108,466.50	198,486.30	3,000.00	105,466.50	195,486.30	2.77%	1.51%	108,466.50
Total 3.PRODUCTO		546,997,171.00	575,264,139.00	532,934,186.55	92.64%	105,947,629.52	28,447,993.41	422,170.14	105,525,459.38	28,025,823.27	0.40%	1.48%	107,285,576.04
Total general		1,008,124,064.00	1,008,324,732.00	882,804,078.48	87.55%	173,587,822.57	103,818,863.62	466,177.82	173,121,644.75	103,352,685.80	0.27%	0.45%	193,444,590.04

Nota: Base de Datos del COSEGA Presupuestal (Control y Seguimiento de la ejecución del gasto). Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la ATU

- Evaluación:

En base a lecciones aprendidas. Se utiliza el espacio de la reunión de seguimiento de la primera semana de cada mes para el caso de actividades y para el caso del seguimiento de

inversiones, se realizará casi todas las semanas a excepción de la última semana del mes, en la que solo los centros de costos, se abocarán netamente a la ejecución, para abordar situaciones que se podrían haber manejado mejor y situaciones que produjeron resultados muy favorables.




- **Matriz de Seguimiento**

En dichas reuniones, se suscribirá una Matriz de Acuerdos y Compromisos en la cual se detalla los plazos y el seguimiento de su cumplimiento, a través de semáforos.

Tabla 12:
Matriz de Acuerdos y Compromisos

Fecha de Reunión Semanal:

- I. Agenda:**
- II. Acuerdos y Compromisos**

 Cumplido  En proceso  Fuera de fecha

Área Usuaría	Acuerdo y Compromiso	Responsable	Medios de Verificación	Plazo	Cumplimiento

Suscriben en señal de conformidad:

Sectorista de la UP

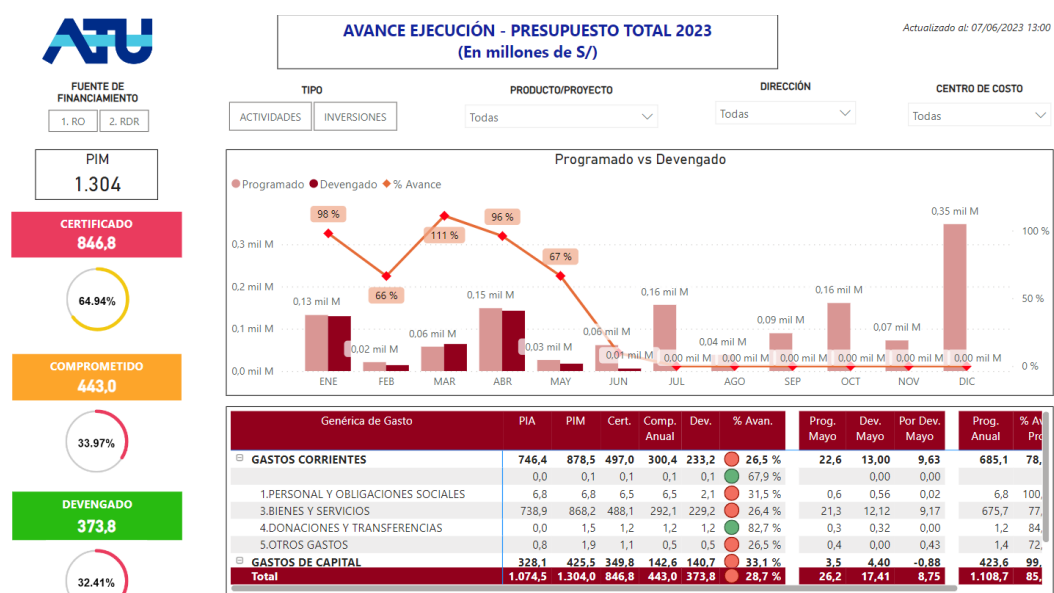
Responsable del Área Usuaría

Coordinador del Área Usuaría

- Tablero de Seguimiento

El Tablero de Seguimiento a la Ejecución del Presupuesto, se alimenta de la información del SIAF-Operaciones en Línea, del Ministerio de Economía y Finanzas¹⁸ (MEF) y de la programación registrada en el Plan Operativo Institucional (POI) de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU).

Figura 10:
Tablero de Seguimiento



- Reporte

- Reportes de seguimiento semana a través de memorando múltiples a las Unidades Orgánicas donde indica el avance de ejecución semanal con respecto a la proyección de ejecución mensual (meta mensual establecida) tanto en inversiones como en actividades por Unidad Orgánica.

¹⁸ <https://apps4.mineco.gob.pe/siafadmapp/>

- Reporte de seguimiento mensual, el mismo que es remitido a todas las Unidades Orgánicas donde se analiza la ejecución al cierre del mes con respecto a la meta de ejecución mensual y el acumulado de ejecución del Pliego.

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El Pliego de la ATU, durante el año 2021 transfirió a la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía y Finanzas S/ 683 214 511,00 y terminó con una ejecución del 82% del Presupuesto Total, para el caso del año 2022 se transfirió a la Reserva de Contingencia S/ 103 233 874,00 y se terminó con una ejecución de 99% del Presupuesto. Los recursos que se transfieren a la Reserva de Contingencia son recursos identificados como saldos de libre disponibilidad, es decir, que no se proyectaban ejecutar en dichos años. Si bien durante el año 2022 se logró casi la totalidad del presupuesto, el objetivo es que se ejecute la totalidad del presupuesto del Pliego, es decir en el año 2021 S/ 1 930 438 395,00 y en el año 2022 S/ 983 740 380,00 sin transferir recursos a la reserva.
- SEGUNDA:** Existe un marco teórico y conceptual, así como trabajos de investigación vinculados a un modelo de seguimiento para el logro de metas y objetivos en una entidad. El concepto de la unidad de cumplimiento (Delivery Unit) que es una herramienta o una metodología que permite a través de metas específicas y la articulación de los actores principales en una entidad, lograr objetivos específicos, que para el caso del Pliego de la ATU es lograr una eficiente ejecución de los recursos que será plasmado en una adecuada prestación de los servicios a la población.
- TERCERA:** El Modelo de seguimiento de ejecución del gasto, que se propone, plantea del uso de herramientas como el Control de Seguimiento de Gasto (COSEGA), el mismo que está vinculado a la base de datos del POI, a fin de tener a detalle la programación de los recursos en los clasificadores, por Unidad Orgánica, la misma que va ser socializado con las distintas áreas a fin de poder identificar a priori los posibles cuellos de botella que impiden una eficiente ejecución del presupuesto asignado.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se propone un modelo de seguimiento a través del cual la Oficina de Planeamiento y Presupuesto cumple la función de la Unidad de Cumplimiento, teniendo en cuenta el enfoque de los tres pilares a través de herramientas y metodologías como las reuniones de seguimiento, matriz de compromisos, reportes, así como el tablero de seguimiento que permitirá una eficiente ejecución del gasto.
- SEGUNDA:** Se recomienda que los responsables de los diferentes órganos y unidades orgánicas, participen en las reuniones de seguimiento con sus Equipos Técnicos, para la toma de decisiones de manera oportuna. Así mismo, que la Alta Dirección aplique estrategias que permitan el fortalecimiento y capacidades de todo el recurso humano de la entidad en temas relacionados a la ley de contrataciones, planificación, presupuesto e inversiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Escuela Nacional de Administración Pública (2021) Gestión por procesos para la Administración Pública. Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Espinal A. (2023) Creación del Delivery Unit como medio de cumplimiento de objetivos en Perú: 2014 – 2021. Universidad de Chile.
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2023.67979>
- Garzón Cubillos D., Gómez Velásquez D., Rodríguez Velasco P., (2021) Factores del éxito en la Implementación del Modelo Delivery Unit en los Gobiernos Subnacionales de Colombia. Seminario de Investigación Especialización Gerencia de Proyecto. Universidad EAN – Colombia.
- Ortégón E., Pacheco J., Prieto A. (2015) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social – CEPAL.
- Salcedo Santos N. (2018) Los Restos para la implementación de un Delivery Unit: El caso Peruano. (Trabajo de Investigación para optar el Grado Académica de Magister en Gestión Pública) Universidad del Pacífico.
- Uria Carrera M. (2019) Implementación de un Sistema para la Mejora en el seguimiento del proceso presupuestario en el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – 2018. (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business) Universidad San Ignacio de Loyola.
- Villena Villasante E. (2019) Método de Seguimiento y Monitoreo de Proyecto como Herramienta de Gestión en Organizaciones Ejecutoras de Proyectos. (Tesis para optar el Grado Académica de Maestro en ciencias) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

- Lafuente M. González S. (2018) ¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento? Evaluando innovaciones en los gobiernos. Sector de Instituciones para el Desarrollo – División de Innovación para Servir al Ciudadano. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Beltrán A. (2017) Delivery Units: Oportunidades y lecciones aprendidas para el caso peruano. Foco Económico un Blog Latinoamericano de Economía y Política. <https://dev.focoeconomico.org/2017/03/10/delivery-units-oportunidades-y-lecciones-aprendidas-para-el-caso-peruano/>.
- Secretaría de Gestión Pública (2021) Implementación de la gestión por procesos en la administración pública. Presidencia del Consejo de Ministros.
- Secretaría de Gestión Pública (2022) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Aprobado con Decreto Supremo N° 103-2022-PCM. Presidencia de Consejo de Ministros.