



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“CALIDAD DEL GASTO DE LA CORTE SUPERIOR DE
JUSTICIA DEL CALLAO, 2012 - 2020”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por
Ronel Jesús Zavaleta de la Cruz**

Asesor: Rogers Rivera Serna

[0000-0002-6377-8675](tel:0000-0002-6377-8675)

Lima, enero 2022

Dedico este trabajo a mi familia por darme todo el apoyo y amor durante mi vida profesional y académica.

El agradecimiento a la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico por las enseñanzas y a mi Asesor de Tesis Prof. Rogers Rivera Serna, por la guía y apoyo constante.

Resumen ejecutivo

Una categoría universal y transversal a todo el aparato público en el Perú es el presupuesto porque «asigna recursos (...) es una herramienta fundamental para la toma de decisiones de todos los gobiernos territoriales, a través del cual se puede dar cumplimiento a los programas de gobierno, los planes de desarrollo y en fin poder impulsar y propiciar la satisfacción de necesidades básicas de la población y el desarrollo de los territorios» Plaza (2012:5-7).

En la organización particular del Pliego Poder Judicial¹, las Unidades Ejecutoras (UE) son las Cortes Superiores de Justicia, cuyo titular es un(a) Presidente(a) de Corte. En esta investigación, específicamente, se tomará como punto de partida a una de ellas: la UE N° 1467 - Corte Superior de Justicia del Callao (CSJCL), para evaluar un diagnóstico sobre la «calidad de gasto» de los recursos que le fueran asignados entre 2012 (el año de su creación como UE) y 2020, buscando medir eficacia y eficiencia, y a partir de ello, confeccionar una propuesta de mejora desde la posición de la gestión pública, trabajada tanto desde de la ejecución presupuestal como sobre la base del análisis de la información recabada de las entrevistas con funcionarios.

Lo que se encuentra en esta investigación es que la ejecución presupuestal promedio total de la Entidad ha sido siempre superior al 90% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) asignado en cada año fiscal, siendo las partidas de pago al personal las más importantes en la estructura financiera; empero este logro no puede ser calificado como «eficaz» porque no se ha ejecutado la totalidad del presupuesto. Por el lado cualitativo, los juicios de valor y opiniones que han emitido los entrevistados muestran que efectivamente, desde la mirada cualitativa, la calidad del gasto es un desafío pendiente para la Corte Superior de Justicia del Callao.

Por esto, se concluye que existe efectivamente incidencia negativa de la inadecuada gestión administrativa, así como la ejecución presupuestaria insuficiente e ineficaz en la «calidad del gasto» de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020. Esto es, se aprecia que la Corte como entidad pública no ha gastado con calidad en los años estudiados.

¹ A lo largo de este documento la referencia al «Pliego» debe entenderse como «Pliego Poder Judicial» y la «Unidad Ejecutora» es la «Unidad Ejecutora – Corte Superior de Justicia del Callao». Eventualmente, cuando se indique «la Corte» o «la CSJCL», se deberá tomar como denominación corta de «Corte Superior de Justicia del Callao».

Índice de contenidos

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema de investigación	5
1. Definición del problema de investigación.....	5
2. Preguntas de la investigación	6
2.1. Pregunta general.....	6
2.2. Preguntas específicas	6
3. Hipótesis de la investigación.....	6
3.1. Hipótesis general.....	6
3.2. Hipótesis específicas	6
4. Objetivos de la investigación	7
4.1. Objetivo general.....	7
4.2. Objetivos específicos	7
5. Justificación de la investigación.....	7
6. Limitaciones y alcances	8
Capítulo III. Marco teórico	10
1. Marco referencial	10
1.1. Sobre los principales aspectos presupuestales normativos en el Perú.....	10
1.2. Sobre el Poder Judicial y sus Unidades Ejecutoras.....	14
2. Marco teórico	21
2.1. La calidad del gasto público: eficiencia y efectividad	21
2.2. Evaluaciones de la calidad del gasto público en el Perú.....	25
3. Marco conceptual.....	30

Capítulo IV. Diseño metodológico	31
1. Tipo de investigación	31
2. Métodos de levantamiento de la información	31
3. Sobre las entrevistas a expertos.....	32
Capítulo V. Diagnóstico y situación actual de la realidad problemática actual	34
1. Aspectos institucionales de la Corte Superior de Justicia del Callao.....	34
2. Evaluación cuantitativa de la calidad de gasto de la CSJCL.....	36
3. Evaluación cualitativa de la calidad de gasto de la CSJCL.....	41
4. Contraste de las hipótesis de la investigación	44
Capítulo VI. Propuesta para el incremento de la calidad del gasto en la CSJCL.....	47
1. Naturaleza de la propuesta	47
2. Desarrollo de la propuesta presentada.....	48
Conclusiones y recomendaciones.....	54
1. Conclusiones	54
2. Recomendaciones.....	55
Bibliografía	57
Anexos	63
Nota biográfica	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Listado de expertos seleccionados para entrevistas.....	32
Tabla 2.	Análisis de la ejecución presupuestal de la CSJCL, 2012 – 2020	37
Tabla 3.	Propuesta de incremento de la calidad del gasto de la CSJCL	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proceso de ejecución del presupuesto público peruano.....	12
Gráfico 2.	Organigrama estructural del Poder Judicial.....	17
Gráfico 3.	Organigrama estructural de la Gerencia General del Poder Judicial.....	18
Gráfico 4.	Organigrama estructural de la Corte Superior de Justicia del Callao.....	20
Gráfico 5.	Declaración de Política Institucional del Poder Judicial.....	21
Gráfico 6.	Eficiencia desde la mirada teórica.....	24
Gráfico 7.	Evolución del PIM, devengado y porcentaje de ejecución presupuestal.....	39
Gráfico 8.	Evolución del PIM, devengado y porcentaje de ejecución presupuestal, por genérica de gasto.....	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia lógica y de ítems de indicadores y variables de la formulación del problema	64
Anexo 2.	Diseño de entrevista realizada a expertos.....	67
Anexo 3.	Principales hallazgos de las entrevistas aplicadas	69
Anexo 4.	Análisis cuantitativo y estadísticas descriptivas de la ejecución presupuestal del Pliego 004 - Poder Judicial y la U.E. 1467 – Corte Superior de Justicia del Callao, 2012 – 2020	75

Capítulo I. Introducción

En los últimos años, en las entidades públicas peruanas se ha evidenciado que la calidad de la ejecución de los recursos públicos se ve afectada por variables que no necesariamente se pueden tecnificar, como la eficiencia o la eficacia. Además, uno de los problemas más recurrentes ha sido la institucionalización de los niveles de corrupción, en particular, aquella que se vincula al Estado y que afecta directamente a la eficiencia del gasto público (considerando que todo acto corrupto relacionado al gasto público lo hace deficiente por definición; por ejemplo: la contratación o adquisición sobrevalorada de un servicio o bien, la contratación de servicios fantasmas, entre otros); y por otro lado, el cumplimiento de lo programado medido en la calidad del gasto público. Basta indicar que el «indicador de corrupción e inconducta funcional- estima que el daño patrimonial producido por la corrupción y la inconducta funcional en el 2020 asciende a poco más de los S/ 22 mil millones -equivalente a 12.6% del presupuesto ejecutado-, siendo la mayor incidencia en los gobiernos regionales (15.7%) y locales (17.6%), en tanto que en el caso del gobierno nacional la incidencia asciende a 10.3%» (Shack, Pérez y Portugal, 2021:56).

Un emblemático ejemplo proviene de julio de 2018, con el denominado caso «Los Cuellos Blancos del Puerto» y que fue relevado por el Instituto de Defensa Legal – Reporteros (más conocido como «IDL-Reporteros») en un reportaje de investigación periodística que fuera nombrado primigeniamente como «Corte y corrupción»². En la primera entrega de una serie de reportajes que, a la fecha de presentación de esta investigación, aún no se concluye, se indicaba que «es la historia –en gran parte contada por ellos mismos– de cómo el presidente de la Corte Superior del Callao, junto con por lo menos tres consejeros del Consejo Nacional de la Magistratura, y un magistrado de la Corte Suprema convirtieron sus cargos en un permanente ejercicio de tráfico de influencias y corrupción» (IDL-Reporteros, 2018). Sin embargo, lo presentado en los informes periodísticos sería solo el inicio de todo lo que se evidenciaría, revelándose que la Corte Superior de Justicia del Callao (en adelante, «la Corte»), en tanto Unidad Ejecutora del Poder Judicial, se había convertido en una especie de institución que servía como plataforma para la comisión de una serie de delitos y tipos penales (tráfico de influencias, organización criminal, cohecho activo y pasivo, entre otros).

² Este caso fue denominado primigeniamente como «Corte y corrupción»; sin embargo, coloquialmente se le conoce como el caso de «los Cuellos Blancos del Puerto» o, simplemente, «Cuellos Blancos». A la fecha de presentación de esta investigación, los principales acusados aún siguen enfrentando la investigación judicial correspondiente por lo que, en opinión del autor, la resolución definitiva está aún lejos de ser alcanzada.

Basta observar el resumen que el Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2020) expresaba sobre el caso antes mencionado: «El caso “CNM audios (Cuellos Blancos del Puerto)” surgió a partir de una revelación de audios -producto de interceptaciones telefónicas lícitas que tuvieron origen en una investigación previa vinculada al crimen organizado, por delitos como narcotráfico, sicariato- que involucraban a jueces y fiscales; luego, se advirtió que consejeros del extinto Consejo Nacional Magistratura, un ex magistrado de la Corte Suprema e, incluso, empresarios estaban involucrados en una serie de presuntos actos de corrupción, en especial, con los delitos de tráfico de influencias y otros relacionados. Esta situación significaría que dentro del sistema de justicia –en especial de las más altas autoridades- habría funcionado un banco de favores guiado por intereses personales en desmedro del interés público. Entre los principales involucrados se encuentran el ex Presidente de la Corte Superior de Justicia del Callao, Walter Benigno Ríos Montalvo; el ex magistrado supremo de la Corte Suprema, César José Hinostroza Pariachi; los ex consejeros del CNM Julio Atilio Gutiérrez Pebe, Guido César Aguila Grados, Sergio Iván Noguera Ramos y Orlando Velásquez Benites; el empresario Edwin Antonio Camayo Valverde, así como también el ex presidente de la Federación Peruana de Fútbol, Edwin Oviedo Picchotito».

Bajo la óptica de la gestión pública –más allá de los propios alcances legales que puedan surgir de las aristas del caso–, entonces, cabe preguntarse cuáles han sido las consecuencias y secuelas que la Corte como institución pública ha sufrido a partir de este hecho. Es posible rastrear los rezagos de una administración orientada a la corrupción pasiva y activa aun cuando hayan pasado más de tres años desde las pesquisas originales. O, dicho de otro modo, siendo la Corte el epicentro natural de la aparición y fortalecimiento de «los Cuellos Blancos»³ y a una distancia temporal relativamente lejana, ¿qué efectos o ramificaciones de la corrupción se aprecian en la gestión pública conceptualmente «moderna y orientada al ciudadano(a)» que se utiliza en dicha entidad pública?

Es necesario recordar que adicionalmente a este fenómeno de corrupción (que conlleva en sí mismo la subsecuente desconfianza de la población hacia sus instituciones administradoras de justicia), también debe añadirse el reto de contar con una división constitucional del Poder Público en tres poderes del Estado peruano, independientes entre sí (siguiendo la tradición

³ Cabe precisar, a mérito de ser justo, que el caso de corrupción tiene un alcance nacional pues afecta a instituciones trascendentales como el Poder Judicial o el extinto Consejo Nacional de la Magistratura (hoy Junta Nacional de Justicia); empero, dados el alcance y la limitante de este estudio, se referirá a estas consecuencias y secuelas indicadas en el texto, de manera específica, sobre la Corte Superior de Justicia del Callao, como entidad pública.

iniciada por Montesquieu⁴): Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. De forma resumida, el primero gestiona y ejecuta los recursos públicos y para tal fin emite una serie de disposiciones, normas y demás con el fin de asegurar la calidad del gasto público y el buen uso de los recursos escasos. El segundo se encarga de la emisión de normativa (general y específica) a nivel nacional. El tercero, finalmente, es el responsable de impartir justicia y mantener la paz social en el país. Eventualmente, se encuentran también Organismos Constitucionalmente Autónomos (OCA) e, incluso, un cuarto poder, que es el Electoral. En el caso del Pliego Poder Judicial, las UE son Cortes Superiores de Justicia cuyo titular es un(a) Presidente(a) de Corte cuyo mandato es de máximo dos años calendarios sin derecho a reelección.

En este marco, la calidad del gasto público es importante porque permite mirar el panorama entero de las entidades engarzando el trabajo que realizan no solo desde el punto de vista mecánico (se reciben recursos por distintas fuentes, se programan gastos, se ejecutan esos gastos y, eventualmente, se auditan; luego, el ciclo se repite año a año) sino para no dejar de lado el fin último del presupuesto como instrumento que permite ordenación y sistematización del gran logar (y objetivo) del Estado: la mejora de la calidad de vida de los y las ciudadanas que lo componen.

Ahora bien, «calidad del gasto» tiene varios atributos mensurables y no mensurables y; sin embargo, en la presente investigación el desarrollo se centra en relevar la eficiencia y en la eficacia; dado que la discusión teórica permite entender los límites de la misma en nuestro país.

Basta citar a Romero (2021:67-68), quien observa para las regiones que reportan buen desempeño en el gasto público global se debe generalmente a los altos niveles de rendimiento en salud y educación que generan retornos para la región determinada, como es el caso de la región Ica que determina la frontera en ambos sectores y Moquegua solo en sector educación por manejar el menor presupuesto. Por otro lado, siguiendo a Pariatón (2018:139-140) ni siquiera entre los gobiernos subnacionales existe una correlación sobre la eficiencia del gasto o, dicho de otro modo, no hay razones certeras de que la eficiencia esté asociada con la cantidad de recursos asignados a cada Entidad.

Así, en este trabajo se proponen mejoras institucionales orientadas a incrementar la calidad del gasto de los recursos públicos asignados a la Corte, con el fin de efectivamente brindar un servicio

⁴ El pensador francés Charles Louis de Secondat, conocido en la historia de la ciencia política como «Montesquieu», fue un filósofo francés especialmente recordado por su teoría de la «separación de poderes», vital para la dación de la Constitución de los Estados Unidos de América. Para mayor detalle, puede verse Fuentes (2011).

eficiente y eficaz de administración de justicia a los y las ciudadanas de la Provincia Constitucional del Callao (exceptuando al distrito de Ventanilla que pertenece a la jurisdicción judicial de Puente Piedra). Esta proposición se construye a partir de recoger información de fuente primaria y analizar el comportamiento histórico de la ejecución presupuestal, como se verá en adelante.

Capítulo II. Planteamiento del problema de investigación

1. Definición del problema de investigación

Considerando la atención mediática observada a los hechos de corrupción que se incubaron en la Corte Superior de Justicia del Callao (y, eventualmente, en todo el Poder Judicial), dicha institución se ha encontrado dentro del escrutinio público por varios años seguidos⁵. Sin embargo, como se aprecia, la vigilancia social se ha concentrado en las materias legales y las consecuencias del uso del poder por parte de los funcionarios de mayor rango; sin embargo, en la literatura es poco o muy poco lo que se puede encontrar sobre las secuelas que estos hechos generaron en la gestión pública y en la parte administrativa de la institución.

Dicho de otra manera, la atención se ha centrado en evaluar solamente la parte delictiva o punitiva de los actos de corrupción, dejando de lado las pérdidas en materia institucional y de gestión que la Corte ha sufrido posteriormente. Resulta relevante analizar este fenómeno desde la academia y la gestión pública, porque la entidad ha continuado operando y brindado el servicio público para el que fue creada y es oportuno preguntarse, de forma retórica, cómo es entonces la labor regular, después de los «Cuellos Blancos», de la Corte del Callao como institución pública, más aún cómo es la ejecución del presupuesto en la Corte del Callao después de este hecho de corrupción que ha marcado la vida peruana en el nuevo milenio.

Entonces, en esta investigación se pretende estudiar la incidencia de la gestión administrativa y la ejecución presupuestaria en la calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao a partir del análisis de las cifras históricas de su ejecución presupuestal anual desde 2012 y el juicio de funcionarios expertos en la materia.

Ahondando en lo anterior, entonces, en este trabajo de investigación se partirá de la interrogante sobre el nivel de calidad del gasto público en la Corte y las razones que afectan directamente a esta dimensión en dicha Entidad pública, por lo que, ulteriormente, se trata de una investigación que apunta a promover una mejora institucional, antes que evaluar la implementación de la misma en sí.

⁵ Al hacer la búsqueda en Google, las palabras «cuellos blancos» arroja una lista de cerca de 5'200,000 resultados (en 0.61 segundos), al 05 de octubre de 2021.

Por lo tanto, el problema de investigación comprende aspectos cuantitativos y cualitativos para evaluar las secuelas administrativas en la marcha de la Corte, no como garante de la justicia «justa» en el Callao, sino como Entidad pública, que desarrolla sus operaciones en el marco de lo presupuestal.

2. Preguntas de la investigación

2.1.Pregunta general

¿Cómo la gestión administrativa y la ejecución presupuestaria incidieron en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020?

2.2.Preguntas específicas

- ¿De qué manera la gestión administrativa incidió en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020?
- ¿De qué manera la ejecución presupuestaria incidió en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020?

3. Hipótesis de la investigación

3.1.Hipótesis general

La inadecuada gestión administrativa y los bajos niveles de ejecución presupuestal incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

3.2.Hipótesis específicas

- La inadecuada gestión administrativa incidió negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

- Los bajos niveles de ejecución presupuestal incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

Evaluar si tanto la gestión administrativa como la ejecución presupuestaria incidieron en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

4.2. Objetivos específicos

- Analizar la incidencia de la gestión administrativa en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.
- Analizar la incidencia de la ejecución presupuestaria en la eficiencia de la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

5. Justificación de la investigación

En términos generales, con esta investigación se puede evaluar si las incidencias administrativas y la ejecución presupuestaria son variables que realmente puedan afectar la calidad de gasto de una Entidad pública. En esta línea de pensamiento, resulta relevante porque permitirá construir mejores recomendaciones de gestión pública considerando el caso específico de la CSJCL. Además, es una investigación novedosa porque permite estudiar la calidad de gasto a partir de lo administrativo, que eventualmente podría generar mayores investigaciones en el tiempo, considerando la necesidad de sostener una gestión pública moderna y al servicio del ciudadano.

Complementariamente, la presente investigación busca analizar, desde la postura de la gestión pública, la posibilidad de mejorar la administración de una Unidad Ejecutora del Poder Judicial, peculiar por la posición que ocupa y que la historia contemporánea del Perú le ha otorgado. En este sentido, evaluar el impacto de la calidad de gasto presupuestal servirá para diseñar y sugerir

una estrategia que releve el trabajo que esta Entidad lleva a cabo como administradora de justicia en el Distrito Judicial del Callao (excluyendo al distrito de Ventanilla) ante el Pliego presupuestal y la sociedad, en general.

Por lo expuesto, al generar una propuesta de gestión desde la mirada administrativa y presupuestal que coadyuve o apunte a la mejora de la calidad del gasto generará dinamismo en el mismo, rapidez en la ejecución y todo ello enmarcado en un respeto irrestricto al marco normativo vigente sobre la materia en el Perú, aportando efectivamente a la modernización de la gestión pública, lo que cobra especial relevancia considerando la Entidad que está bajo análisis, así como relevando el gran concepto de «calidad del gasto público» que las propias normas en el país, así lo exigen.

Ulteriormente, esto coadyuvará en la necesaria mejora de los procesos administrativos y/o de administración interna propios de la institución que, como se verá en el estudio detallado más adelante, presenta óbices y trámites que se presentan como barreras burocráticas.

6. Limitaciones y alcances

Para este trabajo de investigación se cuenta con información de carácter primario y secundario. Sobre la segunda, es pertinente precisar que la misma que no es completamente suficiente para entender la fenomenología de la gestión pública dentro de la institución (más aún si la misma continúa cuestionada a nivel social). Esto limita evidentemente el alcance que la investigación pueda tener y; sin embargo, se ha tratado de reducir al mínimo este margen, a partir de la entrevista con exfuncionarios de la institución para tratar de conocer, de primera mano, la situación administrativa y de gestión de la Corte.

Una posible contingencia que merece ser comentada es que la impresión de los especialistas que han tenido trato directo con los temas administrativos y de gestión de la Corte, corresponde a la primera mitad del período 2019 – 2020, por lo que es posible que se hayan hecho mejoras (o deterioros) a la administración de la Corte y que no sea de conocimiento de los expertos mismos.

Por otro lado, el análisis de la ejecución presupuestal se efectuará desde el año 2012, en el que se establece que la Corte es una Unidad Ejecutora del Poder Judicial, lo que le otorga autonomía técnica, financiera y legal para la ejecución de sus gastos (aunque siempre en coordinación con el Pliego central, en este caso, el Poder Judicial). Hay que considerar, asimismo, que este estudio de la ejecución presupuestal se realizará hasta el año fiscal 2020, año de la crisis económica

producida por las secuelas de la pandemia por la COVID-19. Es preciso recordar que el primer caso confirmado en el Perú, se produjo en marzo de 2020 y que, a partir de dicho mes, se decretó una serie de medidas en post de la salud pública entre las que se cuentan, verbigracia, el «Aislamiento Social Obligatorio» (o como se le conoció coloquialmente, la «cuarentena»). Esto claramente repercutió de alguna manera en la ejecución de los gastos a nivel de todo el Estado (incluso con las indiscutibles secuelas para la economía peruana y la economía mundial), por lo que más allá de la situación propia de la Entidad, es necesario tomar en cuenta dicha salvedad en el análisis.

Aquí, en abundancia, cabe comentar también que los temas judiciales o legales no son tocados más que para complementar las ideas centrales y permiten entender mejor la posición institucional y situación social de la Entidad bajo análisis.

Capítulo III. Marco teórico

1. Marco referencial

1.1. Sobre los principales aspectos presupuestales normativos en el Perú

Para efectos de esta investigación, lo que se propone es analizar la calidad del gasto público en una institución del Poder Judicial. A este respecto, y en esta primera parte del marco teórico, se buscará información disponible en el amplio espectro de la normativa vigente peruana. Ante esto, es preciso iniciar mencionando que de acuerdo al ente rector sobre la materia (MEF, 2019b), el presupuesto público es «un 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 cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal». De este constructo se desprende que el presupuesto público es una herramienta que va más allá de un cuadro o una tabla ordenada o sistematizada con una lista de gastos e ingresos del país. En realidad, este concepto normativo permite entender una dimensión mayor del presupuesto: le otorga un sentido central el cual es el logro de resultados a favor de la población, los cuales se obtienen a través de los bienes y servicios públicos que las diferentes instituciones públicas otorgan a los y las ciudadanas⁶.

Bajo esta mirada, el presupuesto público tiene un carácter sistémico que se hace tangible en el Sistema Nacional de Presupuesto Público (SNPP); el mismo que, conforme al artículo 4° del Decreto Legislativo N° 1440 - Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público, «es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que conducen el proceso presupuestario de las Entidades Públicas» (Presidencia de la República, 2018). Su ente rector es la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas⁷ (DGPP-MEF por sus siglas).

⁶ Para ahondar, puede verse la cadena de valor representativa del Estado peruano en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la «Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública» en el Perú. Es importante precisar, además, que el Poder Judicial no cuenta con un Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), por ser un Poder del Estado –es decir, se vincula directamente al Plan de Desarrollo Nacional (PEDN)–, conforme a la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/CD, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

⁷ Cabe precisar que, en 2002, diversos Ministerios fueron renombrados cuando se modificó la LOPE. Véase Congreso de la República (2002) para mayor detalle. Por otro lado, esto merece un comentario adicional: la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo hunde sus raíces históricas en la década de los años ochenta, así que

Este Sistema tiene naturaleza administrativa tal como se especifica en el artículo 46° de la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, más conocida por sus siglas como «la LOPE» (Congreso de la República, 2007).

Es en este mismo Decreto Legislativo que se encuentran los principios rectores del SNPP⁸, siendo uno de ellos el de «calidad del presupuesto», el cual se define en el artículo 2°, numeral 2.1.6 y «consiste en la realización del proceso presupuestario bajo los criterios de eficiencia asignativa y técnica, equidad, efectividad, economía, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios» (Presidencia de la República, 2018). Esto es, todo el camino seguido desde la programación y hasta la auditoría respectiva por cada unidad monetaria gastada. Simplemente basta indicar que en el artículo 22° de la referida norma se establece que el proceso presupuestario «comprende las fases de Programación Multianual, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria. Dichas fases se encuentran reguladas genéricamente por el presente Título y complementariamente por las Leyes Anuales de Presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección General de Presupuesto Público» (Presidencia de la República, *Op. Cit.*).

Ante esto, y para efectos de esta investigación se puede comprender el concepto de «calidad» con las dimensiones antes mencionadas las mismas que conllevan características teóricas especiales y que en sí mismas representan conceptos que merecen ser estudiados más a profundidad, incluso fuera de lo que el sistema jurídico peruano pueda decir al respecto. Como se ha visto previamente, esta Tesis se enfoca en lo que es la eficacia y «eficiencia técnica», que teóricamente sumados otorgan «calidad». Sobre esto, en el apartado del marco teórico se volverá a discutir en profundidad los alcances de estas construcciones.

Complementariamente, hay que considerar que la propia norma establece el concepto de lo que es una Unidad Ejecutora (artículo 9°): «la Unidad ejecutora en el Sistema Nacional de Presupuesto Público es el nivel descentralizado u operativo de los Pliegos del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales, que administra los ingresos y gastos públicos y se vincula e interactúa con la Oficina de Presupuesto del Pliego o la que haga sus veces» (*Ibid.*). Tiene la potestad de realizar las siguientes funciones: (i) Determinar y recaudar ingresos, (ii) Participar de las fases de la gestión presupuestaria en el marco de la normatividad aplicable, (iii) Registrar la información generada por las acciones y operaciones realizadas, (iv) Informar sobre el avance y/o

es una norma realmente antigua en el Perú, lo que explica porque la Ley que modifica la LOPE sea de 2002 y que la versión más reciente de la LOPE misma sea de 2007.

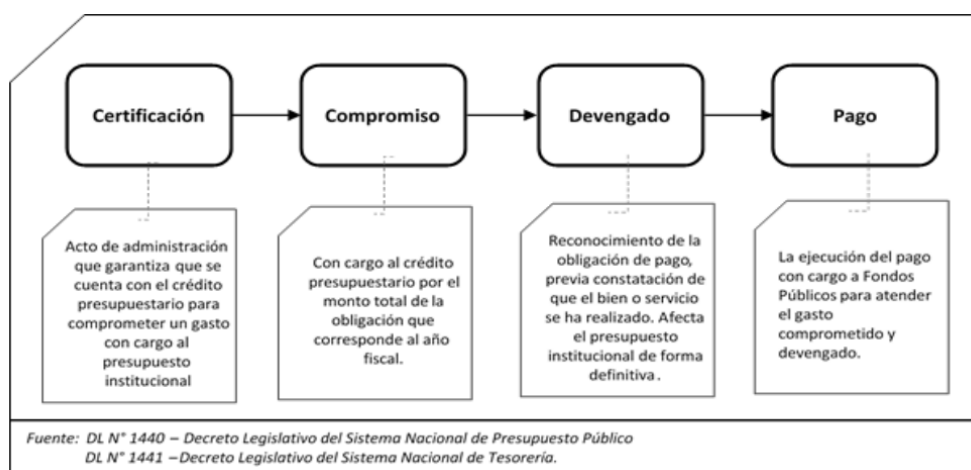
⁸ Como se indica en la propia norma, estos Principios se adicionan a los principios de la Administración Financiera del Sector Público y los del Derecho Público en lo que resulten aplicables.

cumplimiento de metas; y, (v) Organizar los centros de costos⁹ con el propósito de lograr la eficiencia técnica en la producción y entrega de los servicios al ciudadano. Esto es relevante en la medida que la institución bajo estudio se presenta como una Unidad Ejecutora del Poder Judicial por lo que se deduce que tiene un rol que cumplir en el proceso presupuestario.

En materia a esto último, cabe precisar que existen tres documentos aprobados recientemente por el ente rector, normativas vinculadas al proceso presupuestario y a la Unidad. En el primer caso, se tiene la Resolución Directoral N° 0025-2019-EF/50.01 que aprobó la Directiva para la creación o cierre de unidades ejecutoras de los pliegos presupuestarios que establece en su artículo 7° que «el presupuesto anual mínimo para establecer una Unidad Ejecutora es de diez millones de soles» y, en el artículo 4°, «los criterios técnicos que deben cumplir los pliegos proponentes en sus solicitudes para la creación de UE son: (i) Especialización Funcional, (ii) Cobertura del servicio, (iii) Presupuesto anual mínimo, y, (iv) Capacidad Operativa» (MEF, 2019a).

En el segundo caso, debe considerarse la Resolución Directoral N° 0034-2020-EF/50.01 que aprueba la Directiva N° 0007-2020- EF/50.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria”, así como sus Anexos, Modelos y Ficha y otras disposiciones. En este documento se presenta el proceso de ejecución del presupuesto público, lo cual se aprecia en el gráfico 1.

Gráfico 1. Proceso de ejecución del presupuesto público peruano



Fuente: MEF, 2020b

⁹ En esta investigación, no se trabajará con el concepto de «centro de costos» toda vez que el estudio se concentra en la ejecución presupuestal.

Ahora bien, a partir de la construcción del presente documento, se presenta la definición normativa sobre la ejecución del gasto público, el cual «es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios autorizados en los respectivos presupuestos institucionales de los Pliegos, en concordancia con la PCA, tomando en cuenta el Principio de Legalidad, recogido en el inciso 1.1 del numeral 1 del Artículo IV de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y modificatorias, y asignación de competencias y atribuciones que por Ley corresponde atender a cada entidad pública, así como los principios constitucionales de Programación y Equilibrio Presupuestario reconocidos en los artículos 77 y 78 de la Constitución Política del Perú» (MEF, 2020b).

En tercer y último lugar, es necesario leer la Resolución Directoral N° 0005-2021-EF/50.01 que aprobó la Directiva N° 0001-2021-EF/50.01 “Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria”, así como sus Anexos y Guía. En dicho documento se establece, en su artículo 12°, numeral 12.1.2 que (el subrayado no proviene del original) «a) Se debe identificar las metas de producción y provisión de bienes y/o servicios, con relación a los objetivos prioritarios vinculados a los resultados específicos de los PP objetivos que serán implementados por la entidad para el año de la Programación Multianual Presupuestaria. Estas metas y el costo de los insumos necesarios para su logro serán las variables que justificarán los gastos que se estimen en la Programación Multianual Presupuestaria. La medición de estas variables debe estar sustentada en fuentes de información y metodologías indicadas por la entidad. b) Para los tres años que comprende la Programación Multianual Presupuestaria, el gasto público de bienes y servicios debe programarse con base a la información que se encuentre registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), según corresponda, y en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa MEF (SIGA MEF) por centro de costo y punto de atención, cuando corresponda, incluyendo el Módulo de PpR, y el Módulo de Patrimonio (MP), en las Unidades Ejecutoras que cuenten con dicho sistema, y en otros sistemas complementarios desarrollados para la gestión del patrimonio y de los productos y servicios. (...) c) Las Entidades deberán priorizar los pagos asociados a los compromisos adquiridos en el año anterior al de la Programación Multianual Presupuestaria, considerar la naturaleza multianual en determinadas partidas de gasto acorde con los productos y servicios brindados por la entidad en el horizonte de todo el período que abarca la Programación Multianual Presupuestaria, así como implementar medidas de eficiencia del gasto, según corresponda. Adicionalmente, deben considerar las

siguientes pautas para la programación: (...) 8. La programación del gasto debe contemplar las metas de eficiencia a ser definidas por la entidad» (MEF, 2021), esto nos indica que la programación del presupuesto se rige, entre otras cosas, por las metas de eficiencia. En abundancia, nótese que el artículo 10º, numeral 10.5 indica que «la capacidad de ejecución y la calidad de la implementación de la entidad será una variable determinante con el fin de minimizar la generación de saldos hacia final de año» (MEF, *Op. Cit.*), relacionando así la calidad con la ejecución del presupuesto calculado para cada año fiscal respectivo.

Ulteriormente, es preciso indicar que las leyes de presupuesto del sector público de cada año fiscal contienen disposiciones, marcos normativos generales y específicos, excepciones y demás que son, salvo se indique lo contrario, reglas de juego vigentes para cada año fiscal. Ante el carácter multianual de esta investigación se ha optado por considerar únicamente aquellas normas generales vigentes para cualquier período de tiempo, como se aprecia en los párrafos precedentes.

El proceso de ejecución del presupuesto se realiza a través de algunos instrumentos específicos. En particular merece atención el Plan Anual de Contrataciones (PAC), documento que refleja las compras y adquisiciones de servicios de las entidades en el año fiscal y que contiene el listado del gasto superior a las ocho Unidades Impositivas Tributarias (UIT). En el caso de las compras y contrataciones menores a ocho UIT se pueden encontrar en los portales de transparencia e información pública de las entidades. Así, el alineamiento se establece desde la programación de las actividades e inversiones a ser contratadas para su ejecución (lo cual se engarza a lo establecido en el proceso de planeamiento), la asignación de presupuesto para tales fines y financiar lo que se requiere, proseguir con los actos administrativos en cumplimiento a las normas de abastecimiento, logística y contrataciones y, finalmente, la efectución de dichas actividades e inversiones y su control posterior.

1.2.Sobre el Poder Judicial y sus Unidades Ejecutoras

La historia del Poder Judicial puede remontarse incluso al nacimiento de la República del Perú, como parte de las reformas que la corriente libertadora trajo al reciente país: «La Corte Suprema de Justicia de la República¹⁰ se estableció formalmente mediante Decreto Dictatorial provisorio del 22 de diciembre de 1824, emitido por el Libertador don Simón Bolívar, con el apoyo del

¹⁰ Conforme al ordenamiento constitucional vigente, el Poder Judicial tiene en la Corte Suprema de Justicia su máximo órgano de decisión sectorial. Esto es, puede establecerse un símil con el Despacho Presidencial o la Mesa Directiva del Poder Legislativo.

prócer José Faustino Sánchez Carrión, en su calidad de Ministro General, dándose así cumplimiento al artículo 98° de la Constitución de 1823 que preveía su existencia y conformación. La instalación del más alto tribunal de justicia del país fue parte de un proceso que se dio inicio con la creación de la Cámara de Apelaciones de Trujillo, mediante Reglamento Provisional del 12 de febrero de 1821, y continuó con la constitución de la Alta Cámara de Justicia por Decreto provisorio dictado el 4 de agosto del mismo año, ambos durante el protectorado del Libertador don José de San Martín. Manuel Lorenzo de Vidaurre y Encalada, notable jurista de la época, fue nombrado como primer Presidente de la Corte Suprema de Justicia. Los señores Francisco Valdiviezo y Prada, José Cavero y Salazar, Fernando López Aldana y Tomás Ignacio Palomeque de Céspedes fueron designados como Vocales y don José María Galdeano fue designado como Fiscal. Desde entonces, la historia de la Corte Suprema de Justicia se ha vinculado a las sucesivas reformas constitucionales y políticas ocurridas en nuestro país. (...) Actualmente, la Constitución de 1993 ha reconocido a la Corte Suprema de Justicia como el máximo órgano jurisdiccional de la nación, la que conjuntamente con los órganos que ejercen gobierno y administración, conforman el Poder Judicial. La organización, funcionamiento y competencia de los órganos que conforman este Poder del Estado se encuentra previsto en el Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial, aprobado por Decreto Supremo N.º 017-93-JUS del 02 de junio de 1993. La actual Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República, Dra. Elvia Barrios Alvarado, lo es también del Poder Judicial, por mandato del artículo 144° de la Constitución Política. Su elección responde al voto mayoritario de los jueces titulares de la Corte Suprema de Justicia» (Poder Judicial, 2021a).

Justamente, de acuerdo a la Constitución Política del Perú vigente desde el año 1993 (en adelante, simplemente como «la Constitución»), *norma normarum*, se puede encontrar lo relativo al Poder Judicial en el Perú, en el Capítulo VIII, artículos del 138° al 149°. Basta recordar que, conforme al artículo 138°, «la potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución y a las leyes» (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019). Además, «el Presidente de la Corte Suprema lo es también del Poder Judicial. La Sala Plena de la Corte Suprema es el órgano máximo de deliberación del Poder Judicial» y «el Poder Judicial presenta su proyecto de presupuesto al Poder Ejecutivo y lo sustenta ante el Congreso», conforme a los artículos 144° y 145°, respectivamente (MINJUS, *Op. Cit.*), es decir, a pesar del rango, naturaleza y potestad del Poder Judicial se aprecia

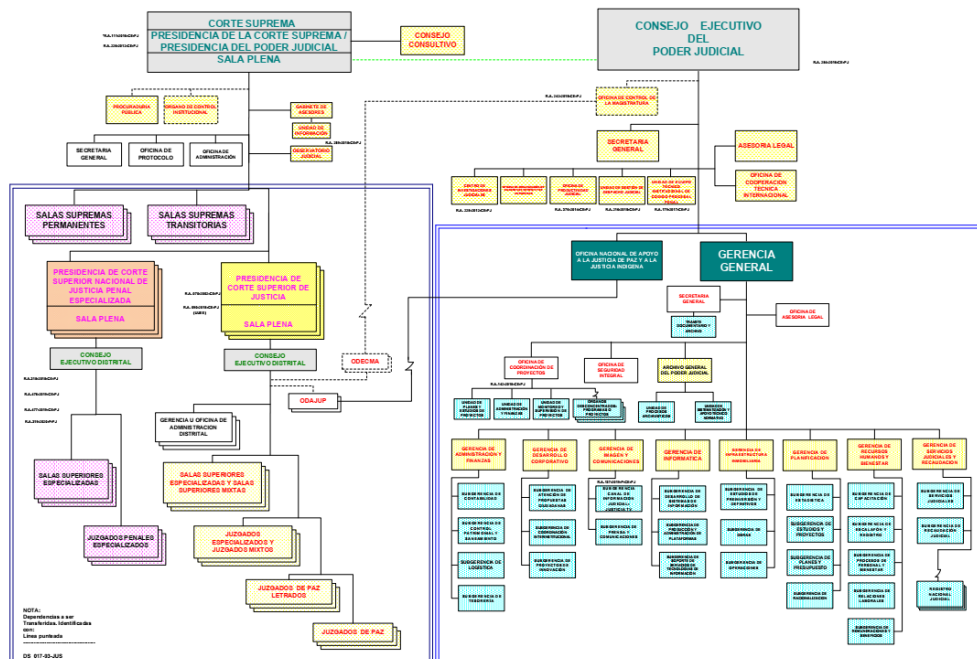
que existe un vínculo hacia el Poder Ejecutivo (en particular, al MEF) por el requerimiento de recursos presupuestales necesarios para su operatividad¹¹.

Es preciso recordar también que, conforme al Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial, en su artículo 2°, «el Poder Judicial en su ejercicio funcional es autónomo en lo político, administrativo, económico, disciplinario e independiente en lo jurisdiccional, con sujeción a la Constitución y a la presente ley» (MINJUS, 1993). Justamente, en dicha norma se establece que el presupuesto de este Poder del Estado se subdividía en dos «subpliegos»: la Corte Suprema, y «otros tantos subpliegos como Distritos Judiciales existen en la República, en orden alfabético. En el subpliego de la Corte Suprema, existen los programas presupuestales que fueran necesarios. El Poder Ejecutivo, pone a disposición del Poder Judicial, mensualmente los dozavos que corresponden de su Presupuesto, los cuales se incrementan en función de los mayores gastos del ejercicio, todo ello bajo responsabilidad política, civil y penal del titular del Pliego de Economía y Finanzas», como se lee en el artículo 117° y que el Presidente del Poder Judicial es quien ejerce la titularidad del Pliego, pero es el Consejo Ejecutivo el órgano que aprueba el Proyecto de Presupuesto del Poder Judicial propuesto por la Gerencia General y ejecutarlo una vez sancionado legalmente –artículos 76° y 82°, respectivamente– (MINJUS, *Op. Cit.*).

Tal como se aprecia, este Poder se ha organizado de tal manera, desde 1993, que se reconocen dos ámbitos de acción presupuestal: la propia Corte Suprema y «otros tantos subpliegos como Distritos Judiciales existen en la República, en orden alfabético». Este podría ser uno de los temas que conducen a la confusión de cómo se organiza realmente. En materia de gestión, la organización interna del Poder Ejecutivo se puede distinguir con meridiana claridad; sin embargo, en el Poder Judicial se pueden encontrar organigramas de varios tipos: el organigrama estructural general, el organigrama estructural de la Corte Suprema de Justicia, el que corresponde al Consejo Ejecutivo, el de la Gerencia General y un organigrama para dos tipos de Corte Superior de Justicia: aquellas que operan como Unidades Ejecutoras (caso de la Corte del Callao) y aquellas que no. Por relevancia respecto a lo que se estudia en este documento, se presenta en el siguiente gráfico solamente el organigrama estructural del Poder Judicial.

¹¹ Sobre este tema, cabe indicar que la Ley N° 28821 establece una «coordinación entre el Poder Judicial y el Poder Ejecutivo para la programación y formulación del presupuesto institucional del Poder Judicial».

Gráfico 2. Organigrama estructural del Poder Judicial



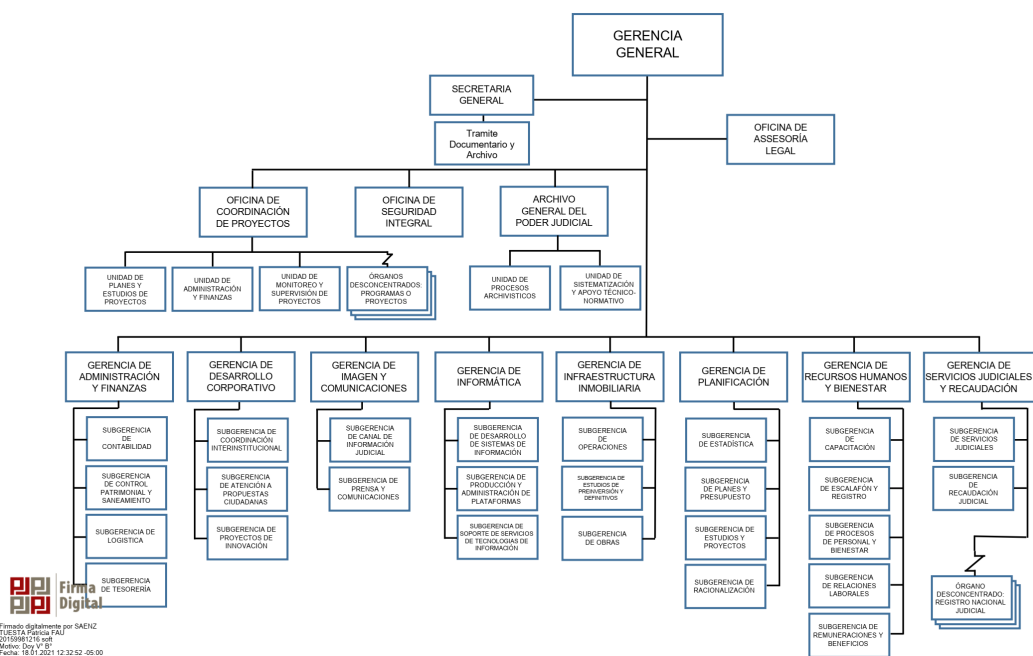
Fuente: Poder Judicial (2021b)

Véase que incluso este método de organización fraccional se repite cuando se estudian las funciones y responsabilidades misionales de las unidades orgánicas del PJ. Para ello, hay que revisar el Reglamento de Organización y Funciones vigente (en adelante, «el ROF vigente»); sin embargo, en este Poder existen en paralelo dos de estos instrumentos: el Reglamento de Organización y Funciones de la Corte Suprema de Justicia de la República y Órganos de Gobierno y Control Nacionales, que comprende a la Corte Suprema de Justicia de la República, Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial, Gerencia General del Poder Judicial, Cortes Superiores de Justicia con menos de seis Salas Superiores; y al Centro de Investigaciones Judiciales (aprobado con Resolución Administrativa N° 321-2021-CE-PJ) y el Reglamento de Organización y Funciones de las Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras (aprobado con Resolución Administrativa N° 090-2018-CE-PJ). Por lo que se estudia en este documento, el análisis se centrará en el segundo caso.

Empero, se estima pertinente indicar que en aquellas Cortes Superiores de Justicia que no operan como Unidades Ejecutoras (CSJQNOUE) existe total dependencia hacia el Pliego y que éste, para efectos administrativos, toma las decisiones pertinentes a través de la Gerencia General. Así, las CSJQNOUE tienen como órgano de apoyo administrativo una «Oficina de Administración

Distrital», la cual «está a cargo de un Jefe, designado por el Presidente del Poder Judicial. El Jefe de la Oficina de Administración Distrital depende jerárquicamente de la Presidencia de la Corte Superior, y normativa y funcionalmente de la Gerencia General del Poder Judicial», como se establece en el artículo 22° (Poder Judicial, 2021b). A su vez, la Gerencia General «es el órgano ejecutivo, técnico y administrativo del Poder Judicial que tiene a su cargo las funciones de ejecución, coordinación y supervisión de las actividades administrativas no jurisdiccionales del Poder Judicial» y «depende del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial», como se menciona en los artículos 1° y 2° (Poder Judicial, 2021b)¹². Sin ahondar con mayor profundidad, véase el gráfico 3 donde se presenta el organigrama estructural de la Gerencia General.

Gráfico 3. Organigrama estructural de la Gerencia General del Poder Judicial



Fuente: Poder Judicial (2021b)

Para entrar a detalle de los tópicos tocados en este estudio, la atención se concentrará en el ROF de las Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras (CSJQOUE), entre las que se cuenta la Corte Superior de Justicia del Callao bajo análisis¹³. Desde la mirada puramente administrativa y de gestión, estas Cortes cuentan con una Gerencia de Administración Distrital

¹² Cabe indicar que la numeración de los artículos no es correlativa, sino que se reinicia por cada una de las dimensiones estudiadas en la Resolución Administrativa N° 321-2021-CE-PJ.

¹³ Este modelo, por tanto, es aplicable a la Corte Superior de Justicia del Callao. Asimismo, considérese que, en el año fiscal 2021, el Pliego Poder Judicial tenía bajo su gestión un total de veintidós Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras.

(GAD) que, según el artículo 25° de su ROF, es «el órgano de apoyo técnico administrativo de la Corte Superior de Justicia» y cuenta con una estructura propia, según el artículo 27°: el Área de Trámite Documentario y Archivo (en adelante, «Trámite documentario»), la Unidad Administrativa y de Finanzas (UAF), la Unidad de Planeamiento y Desarrollo (UPD) y la Unidad de Servicios Judiciales (USJ).

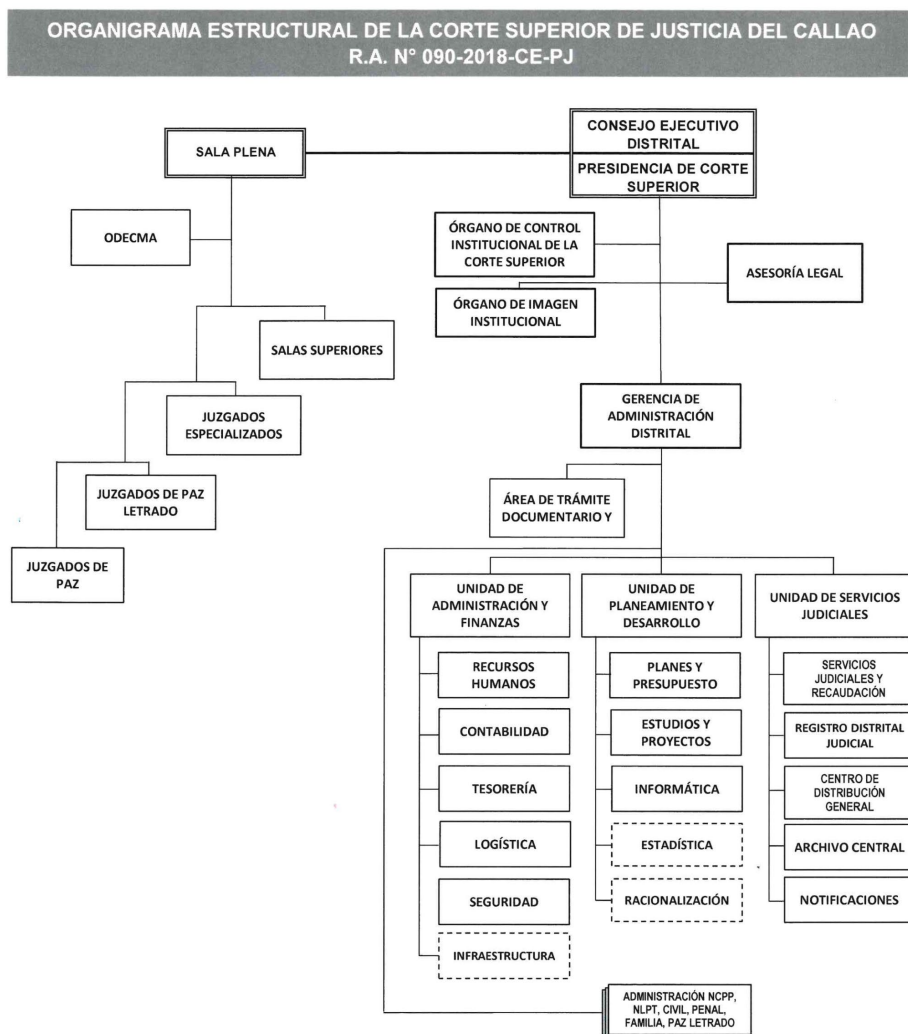
A partir de lo anterior, se puede establecer que la UAF y UPD son las unidades clave para entender la ejecución presupuestal de la Corte¹⁴. Esto puede entenderse a partir de la subdivisión de las mismas: de UAF dependen las materias (o coordinaciones) de Logística y Control Patrimonial (de la cual sub dependen las áreas de Logística propiamente, Control Patrimonial, Transportes, Almacén, Servicios Generales y Mantenimiento), Contabilidad (de la cual sub dependen las áreas de Contabilidad, Control Previo e Integración Contable), Tesorería (de la cual sub dependen las áreas de Tesorería y Caja Chica), Infraestructura, Recursos Humanos (de la cual sub dependen las áreas de Recursos Humanos, Bienestar Social, Planillas, Registro de asistencia, Legajos, Cese y la Secretaría Técnica de Procesos Administrativos) y la Oficina de Seguridad Integral; mientras que de UPD dependen las materias (o coordinaciones) de Planes y Presupuesto, Estudios y Proyectos, Estadística, Informática y Comunicaciones y Racionalización. A fin de manejar todo el panorama, basta mencionar que de la USJ dependen las materias (o coordinaciones) de Servicios Judiciales y Recaudación (de la cual sub dependen las áreas de Martilleros Públicos, Peritos Judiciales –que se materializa en el Registro de Peritos Judiciales o REPEJ–, Bienes Incautados, Archivos de Expedientes Concluidos, Cosas Materias de Delitos, Beneficio de Auxilio Judicial y Recaudación), Registro Distrital Judicial, Centro de Distribución General, Archivo Central y Notificaciones (o Servicio de Notificaciones – SERNOT, como se le conoce en la Corte del Callao).

Sin desmedro de lo anterior, considérese asimismo que el servicio de justicia, sector específico sobre el que la Entidad opera, se provee a través de las diversas especializaciones del Derecho en la lucha contra el crimen: módulo penal del Nuevo Código Procesal Penal (NCP) –que incluyen a los juzgados de extinción de dominio–, módulo penal de los Juzgados Penales Liquidadores, módulo civil, módulo de la Nueva Ley Procesal Laboral, módulo de los Juzgados de Trabajo, módulo de justicia de paz letrada y el módulo de administración de la Ley N° 30364 de lucha contra la violencia hacia los miembros del grupo familiar. Cada uno de estos módulos se organiza de tal forma que cuenta con un responsable denominado «Administrador de Módulo», el cual

¹⁴ Para mayor detalle, véase Poder Judicial (2018). En este documento se no colocará todo el texto del ROF por las restricciones propias de espacio.

jerárquicamente depende de la Gerencia de Administración Distrital pero funcionalmente de la Presidencia de Corte y del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial. Una vez analizada esta forma de organización basta solo ver el organigrama de la CSJCL, el cual se aprecia en el gráfico 4. De manera específica, es pertinente mencionar que en la Corte del Callao existe una sub área denominada «Traducciones Judiciales»¹⁵ que depende de la Unidad de Servicios Judiciales.

Gráfico 4. Organigrama estructural de la Corte Superior de Justicia del Callao

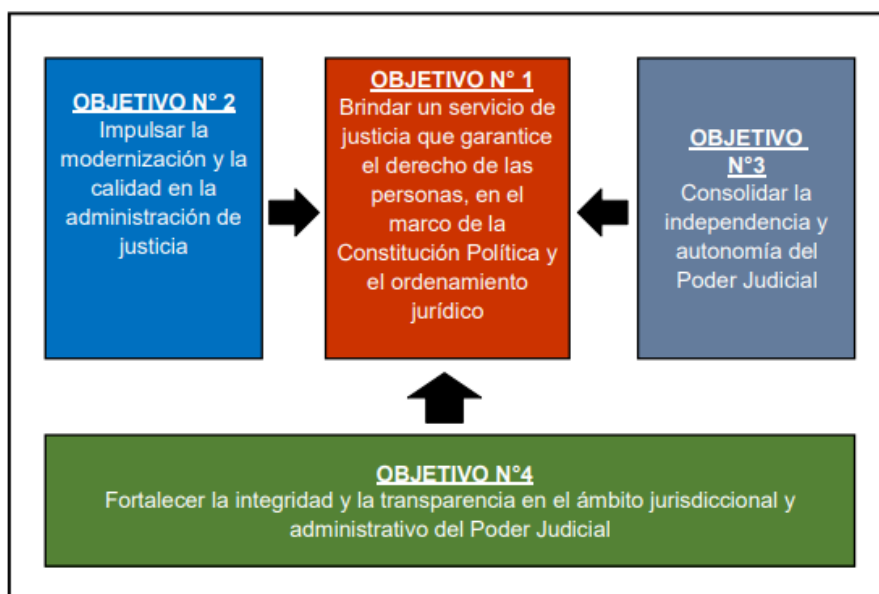


Fuente: Corte Superior de Justicia del Callao (2021a)

¹⁵ Que en la Corte Superior de Justicia del Callao es un servicio específico requerido debido a los muchos casos de Tráfico Ilícito de Drogas (TID) y demás, que involucran a ciudadanos extranjeros por el acceso al puerto marítimo y, sobre todo, el Aeropuerto Internacional «Jorge Chávez»; y sobre lo cual se les debe brindar el servicio de justicia en su lengua natal, tanto a nivel oral como a nivel escrito. Este servicio no necesariamente se aplica en otras Cortes Superiores de Justicia.

Como se aprecia, la Corte Superior de Justicia del Callao es una Entidad que tiene un marco normativo definido y que se decanta paulatinamente desde la propia Constitución Política del Perú y el Pliego Poder Judicial, uno de los poderes del Estado peruano. Finalmente, con el fin de observar este apartado bajo una mirada sistémica, considérese el Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente del Poder Judicial, para el período 2021 – 2030 y que fuera aprobado con Resolución Administrativa N° 136-2021-CE-PJ. En el gráfico 5, se aprecia la declaración de Política Institucional del Poder Judicial hacia lo cual se orientan todas las acciones que la Corte realiza como Unidad Ejecutora.

Gráfico 5. Declaración de Política Institucional del Poder Judicial



Fuente: Poder Judicial (2021c)

2. Marco teórico

2.1. La calidad del gasto público: eficiencia y efectividad

Inicialmente, para hablar del rol del Estado en la economía, considérese el trabajo seminal de Barro (1988), al respecto. En mayo de 1988, Robert J. Barro publica «*Gasto del Gobierno en un modelo simple de crecimiento endógeno*»¹⁶, como presentación para su conferencia “El Problema del Desarrollo” en la Universidad Estatal de Nueva York. Barro no será el primer economista

¹⁶ Traducción libre.

preocupado por el rol del Gobierno en el crecimiento, pero sí es pionero en evaluar el tamaño y el enfoque de la política fiscal para potenciar el crecimiento. Así, su análisis parte de entender la divergencia entre las ganancias privadas y el retorno social y el gasto público como una externalidad en el mercado. El modelo de Barro es un modelo de crecimiento endógeno cuya pregunta central es qué tamaño y enfoque de la política fiscal optimiza el crecimiento económico de largo plazo, modificando el modelo de Ramsey al incorporar la variable «G» que representa el «Gasto de Gobierno», esto es, la producción de bienes y servicios públicos (verbigracia, la infraestructura) por parte del Estado, genera productividad en la economía. cabe destacar que en el modelo de Barro hay una noción de complementariedad entre el sector público y privado. De hecho, conforme haya una mayor provisión de bienes públicos, el capital privado será más productivo. No obstante, si el sector público aumenta demasiado, el crecimiento disminuye. Córdova (2018) ha testeado el modelo de Barro para el Perú, encontrando que si el gasto público en consumo gubernamental aumenta en un punto porcentual (S/ 1 millón – Año base 2007), el crecimiento económico aumentará en 0.15% (S/ 1.561123 millón – Año base 2007), respectivamente.

Así, es claro que el gasto público tiene un rol central en las configuraciones del crecimiento económico del Perú, pero cabe preguntarse si este incremento del gasto (una medida puramente nominativa) implica que los bienes y servicios públicos realmente sean de calidad para los y las ciudadanas. Entonces, para construir los valores teóricos de esta investigación se parte de la idea central que la calidad del gasto en el Perú se define, entre otras cosas, por las dimensiones de eficiencia técnica y asignativa y efectividad. La discusión teórica que guía este trabajo muestra que eventualmente los conceptos o constructos de «eficiencia» se pueden disgregar en dos: asignativa y técnica y que, además, la «efectividad» puede ser tratada como «eficacia».

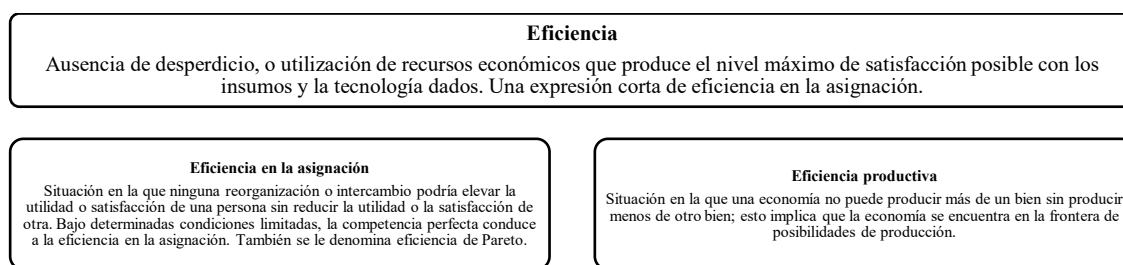
Empezando con la construcción teórica del presupuesto público, siguiendo a Shultz (2002), «pocas decisiones públicas tienen tanta influencia en la vida diaria de las personas como los presupuestos públicos. Es por medio del presupuesto público que los gobiernos deciden qué tipo de educación proveerán a los niños, la atención en salud que brindarán a la gente, y cómo tratarán de cerrar la brecha entre ricos y pobres con programas de bienestar social y de otros tipos. A pesar de esto, pocos asuntos públicos se ocultan tras tanto misterio y lenguaje tan técnico» Shultz (2002: 31). Así, el autor reconoce que existe un velo de ignorancia y misticismo que rodea a esta categoría lo cual genera, entre otras cosas, desconfianza y desazón entre la población por entender lo que es el presupuesto del Estado.

Como se puede concebir, el presupuesto público en términos generales se alimenta de ingresos fiscales que provienen, así «el presupuesto tiene por objeto determinar con anticipación los acontecimientos financieros que comprenden los gastos a realizar en un período dado, tendientes a satisfacer las necesidades colectivas, y los recursos que se estima recaudar para atender a dichos gastos. (...) Desde el punto de vista del Estado, el presupuesto es uno de los instrumentos esenciales de su manejo. Es el documento financiero que balancea ingresos y gastos públicos. Asimismo, se define e instrumenta anualmente una determinada forma de vida de la sociedad, tanto en lo que se refiere a los recursos financieros que la sociedad transfiere al Estado, a través del sistema tributario, como de los bienes y servicios que la misma recibe como consecuencia de la gestión pública. (...) El presupuesto tiene una fuerte relación con la política y con el poder. La acción gubernamental tiene un impacto determinante en la estructura política: la consolida o la desgasta, siempre la modifica. Las acciones gubernamentales debilitan o favorecen a grupos, regiones, sectores económicos, sociales, geográficos. Desde esta perspectiva, el presupuesto es parte clave de la política porque asigna recursos. Es una herramienta fundamental para la toma de decisiones de todos los gobiernos territoriales, a través del cual se puede dar cumplimiento a los programas de gobierno, los planes de desarrollo y en fin poder impulsar y propiciar la satisfacción de necesidades básicas de la población y el desarrollo de los territorios» (Plaza, 2012:5-7). En términos económicos, se puede establecer un valor macroeconómico y otro valor microeconómico. En el primero de los casos, hay una relación evidente con el crecimiento de las variables más importantes de un país como la inflación, el tipo de cambio, el Producto Bruto Interno (PBI), etc., dado que representa el tamaño del Estado en el mercado. Sobre el segundo, el valor micro se aprecia «con la asignación de recursos para prestar servicios que demanda la sociedad. Debe atender a la estructura económica del país y a la coyuntura o situación que se prevé que esta última habrá de presentar durante el período de aplicación del presupuesto. Es decir, el presupuesto como planificación de los gastos y recursos del Estado debe estar coordinado con la política económica aplicada en el país» (Plaza, *Op. Cit:* 7-8).

Por lo que se ha discutido hasta el momento, se entiende la importancia que tiene el presupuesto público en el día de los y las ciudadanas. Por eso, se presenta esta misma discusión para el caso peruano. Así, el MEF define al presupuesto público como «un 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 cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal» (MEF,2019b).

La «calidad del gasto» tiene varios atributos y; sin embargo, en la este Trabajo de Investigación la atención estará solamente en la eficiencia y en la eficacia; dado que la discusión teórica permite relevar su valor. En el caso del primero, el concepto desarrollado por Samuelson y Nordhaus (2013) resulta más que clarificador: «Ante los deseos ilimitados, es importante que una economía haga el mejor uso de sus recursos limitados. Este enfoque nos lleva al concepto fundamental de eficiencia. Por eficiencia se entiende el uso más eficaz de los recursos de una sociedad para satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Comparativamente, consideremos una economía en la que existan monopolios sin control, o niveles de contaminación elevados o corrupción del Estado. Tal economía generaría menos de lo que sería posible en ausencia de estos factores, o produciría un conjunto distorsionado de bienes que dejaría a los consumidores peor de lo que estarían en otra situación (cualquiera de las dos situaciones genera una asignación ineficiente de los recursos). La teoría económica afirma que una economía produce con eficiencia cuando no se puede mejorar el bienestar económico de una persona sin perjudicar a otra» Samuelson y Nordhaus (2013: 4). A modo de resumen puede verse el siguiente Gráfico.

Gráfico 6. Eficiencia desde la mirada teórica



Fuente: Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2013: 710)

Como ya se ha tratado lo referente a la eficiencia asignativa, queda pendiente ahondar en la eficiencia técnica. A este respecto, Mokate (1999: 6) indica que «la eficiencia técnica examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación. Algunas definiciones señalan que la eficiencia técnica mide la relación entre el producto y la energía utilizada en su producción. En ciertas aplicaciones, la energía sirve como unidad de medición que permite estimar el “costo” (en unidades de energía) de diversas técnicas o tecnologías de producción. Diferentes insumos se miden en alguna unidad energética para expresar un “costo” total de lograr el resultado. En la práctica de análisis de políticas sociales, la eficiencia técnica sería una medición cuyas unidades de medida son unidad de producto (o logro) por unidad de insumo».

Con esto, teóricamente se han debatido los alcances de lo que significa el concepto de «eficiencia». Desde el punto de vista conceptual, entonces, es una dimensión de dos aristas que se asocian con el bienestar de los agentes y la relación insumo – producto (o el manejo de la reducción al mínimo de los desperdicios).

Respecto a la «efectividad», Mokate (1999) explica que «nosotros entendemos que “eficacia” y “efectividad” son sinónimas y se pueden utilizar en forma intercambiable. Vienen las dos palabras de la misma raíz etimológica y sus definiciones generales (de diccionario) son parecidas. El Diccionario Webster’s asocia los dos términos directamente, pues utiliza efectividad (“*effectiveness*”) para definir eficacia (“*efficacy*”). No obstante, la aceptación de que la eficacia y la efectividad sean sinónimos no es universal. Por ejemplo, Cohen y Franco (1993) indican que la “eficacia” mide “el grado en que se alcanzan los objetivos y metas... en la población beneficiaria, en un período determinado...” mientras que la “efectividad” constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos» (Mokate,1999: 3-4). Con lo que explica esta autora, se encuentra que la efectividad es alcanzar los objetivos con el uso de los recursos y propone que se puede concebir a la «efectividad» y a la «eficacia» como sinónimos.

Ahora bien, esta calidad de gasto es una dimensión trabajada por Sotelo (2012) sobre lo que implica la «creación de valor público». Para este autor, se crea valor público cuando se generan cambios o modificaciones en las variables que afectan a toda la sociedad, tales como el nivel de alfabetización, acceso a la justicia, etc. (Sotelo, 2012).

Justamente, ese es el espíritu que se persigue en esta investigación. Es decir, el estudio busca analizar si se han logrado los objetivos de la Corte a partir del uso de los recursos públicos que tiene a disposición y se les asigna como Entidad con el fin de analizar sí se ha creado o no valor público. Esto es, a partir de la construcción de este apartado se propone que el indicador central sea el de la calidad del gasto público. En el siguiente apartado se enfatizará en ello.

2.2.Evaluaciones sobre calidad del gasto público en el Perú

En el Perú, la mayoría de evaluaciones sobre la calidad del gasto público se han enfocado en la dimensión de «eficiencia»¹⁷; sin embargo, es pertinente indicar que la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) emite todos los años un reporte sobre la «eficacia» del gasto público.

¹⁷ Con particular predominancia de los estudios en el gasto público educativo, debido a las evidentes deficiencias de la materia en el país.

El referido documento, titulado «Reporte – Eficacia del gasto público», es autoría de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú y se emite todos los años. En el caso de 2020, se tiene que «la eficacia del gasto público está definida, entre otros aspectos, por la capacidad de ejecutar el presupuesto asignado por las entidades públicas en sus distintos niveles de Gobierno. Frente a esto, es conocido que los Gobiernos subnacionales tienen una enorme responsabilidad sobre la gestión del presupuesto público. No obstante, en los últimos años persiste un problema de ejecución del gasto a nivel regional y local que impide la adecuada provisión de los servicios demandados por los ciudadanos» (COMEX, 2021:3). Por lo que se concluye que «el desempeño en la ejecución del gasto público en 2020 fue inferior al registrado en años anteriores en los niveles de Gobierno nacional y local. Así, a nivel de Gobierno regional, el departamento con mayor ejecución fue Puno, con un avance de 96.8%, mientras en el otro extremo, Ica, Piura y Tumbes solo llegaron al 80.8%. A nivel Gobierno local, Lima lidera el ranking de ejecución presupuestal con 75.2%, mientras que Áncash queda al final de la lista con solo 50.3% de avance. De manera desagregada, deberán reforzarse las capacidades de ejecución en las funciones de Saneamiento (52.6%) y Educación (51.4%) para mejorar la dotación de adecuados servicios públicos desde las municipalidades. En cuanto al desempeño de la inversión pública se evidenciaron marcadas diferencias entre los distintos niveles de Gobierno y entre funciones. A nivel de Gobierno regional, el sector con mayor avance de entre los analizados fue Educación con 68.9%, mientras que Orden público y seguridad solo alcanzó un 51.8%. De igual manera, existe amplio espacio de mejora a nivel de Gobiernos locales, ya que con excepción de la función Orden público y seguridad, ninguna otra superó una ejecución de obras de inversión del 60% en promedio» (COMEX, *Op. Cit.*:51).

Así, Tam (2007) encontró que para obtener un indicador aproximado del «nivel de eficiencia técnica del Gasto Público en Educación al interior de las regiones del Perú, para lo cual se utiliza el Data Envelopment Analysis. Las variables resultado consideradas son: cobertura educativa, conclusión oportuna y logro académico de los estudiantes, y, las variables insumo; gasto público en educación por estudiante, ratio de docentes a alumnos, y, disponibilidad de espacios educativos, equipamiento y servicios de la Institución Educativa. Adicionalmente, dado que variables no discrecionales, tales como: el estatus socioeconómico y cultural, y el grado de ruralidad de las regiones, están asociadas a los resultados educacionales, se estima un modelo Tobit¹⁸ para controlar su efecto en los resultados de eficiencia obtenidos en la primera etapa. Uno

¹⁸ Para precisar simplemente, un modelo Tobit es un modelo estadístico usado para describir una relación que se propone entre una variable dependiente no negativa y una variable independiente (o vector). se considera que existe una variable latente no observable y una variable observable, formada por la parte no censurada de la variable latente no observable (existe un determinado límite en la variable respuesta

de los resultados más importantes es que, aún cuando existe una relación positiva entre los recursos financieros o físicos y los resultados educacionales logrados, esta relación desaparece cuando existe evidencia de ineficiencia técnica. En este sentido, se espera que los resultados de este estudio contribuyan no solo a una mejora en las decisiones de asignación del presupuesto destinado al sector educación, sino también a dar luces sobre posibles fuentes de ineficiencia que impiden mejorar los resultados obtenidos en materia educativa» (Tam, 2007:1). Además, esta autora concluye que «aún cuando se haya encontrado que el Sistema Educativo Peruano es relativamente eficiente, dada su restricción presupuestaria, los análisis a escala nacional sugieren que aún es posible mejorar los resultados educativos obtenidos por las Direcciones Regionales de Educación, sin incrementar los recursos disponibles. Al respecto, se puede decir que los resultados de los análisis con orientación al insumo, han mostrado que existe en promedio un desperdicio de recursos promedio entre las Unidades de Decisión ineficientes del 18% de los recursos utilizados. En este sentido, así como es apremiante una mayor asignación de recursos hacia el sector, también es urgente una mejora del desempeño de los órganos intermedios. De otro modo, mayores asignaciones sin la consecuente mejora en la eficiencia podrían traducirse en mayores pérdidas de recursos sin alcanzar los objetivos esperados» (Tam, *Op. Cit.*:125). Es decir, la investigación anterior explica que no es necesario incrementar la cantidad de recursos sino más bien gastar con eficiencia¹⁹.

(superior, inferior o ambos) a partir del cual a todas las observaciones se les asigna un mismo valor). El objetivo es ser capaz de estimar parámetros de la variable latente no observable, empleando solo una muestra de la parte observable.

¹⁹ Esta realidad no es ajena a Latinoamérica. Barraud y Torres (2013:28) concluyen que: «El análisis de la eficiencia del gasto de las provincias se constituye en una variable fundamental de examen del sector público. En términos económicos resulta poco útil una evaluación que considere sólo la eficacia en el logro de los objetivos, dado que los recursos que los gobiernos extraen de la sociedad y administran son esencialmente escasos. Del análisis anterior se extrae que, en términos generales, las provincias argentinas incrementaron su eficiencia en la última década. Este fenómeno ocurrió en paralelo a una merma de la desviación estándar, lo que reflejaría que las prácticas están, progresivamente, convergiendo. Sin embargo queda todavía camino por recorrer en términos de mejora de eficiencia relativa para todas las jurisdicciones. Los resultados sugieren que puede existir un fenómeno relacionado a la densidad poblacional que afecte en particular a las provincias con menor población o con mayor territorio, y les induzca a incrementar su gasto para satisfacer las demandas sociales. Sin embargo, el caso de Buenos Aires, que no resulta ser una de las provincias de mayor eficiencia, también debería ser profundizado para dilucidar la posible existencia de rendimientos decrecientes a partir de determinado nivel de demanda de los servicios». Por otro lado, Pereyra (2001) comprobaba que «una de las primeras conclusiones es que un mayor gasto en educación no necesariamente significa aumentar su eficiencia. De acuerdo a los resultados obtenidos, el Perú ha logrado un incremento real del gasto en educación durante la última década, sin embargo ello no significa que tal gasto haya sido eficiente respecto al desempeño de otros países de América Latina de bajos ingresos. De acuerdo a las medidas de eficiencia por input, output y envoltentes, los resultados presentan a Costa Rica, Paraguay y República Dominicana como los países más eficientes en el uso del gasto público en educación dentro del grupo de países de bajos ingresos en América Latina. Bolivia y Guatemala mostraron una recuperación importante y Perú se mejoró ligeramente su posición a lo largo de los 18 años bajo análisis. Para el Perú, en la mayoría de resultados por tipo de gasto, se muestra un buen desempeño en el logro de un objetivo como la reducción de la tasa de analfabetismo, quedando margen aún para ganar más en eficiencia. Sin embargo, también se evidencia la importancia de otros inputs que han influenciado en la

En esa línea, véase que no es una realidad solamente de un Ministerio o algún órgano centralizado en Lima. Los estudios que se concentran en analizar la calidad del gasto a nivel regional y/o provincial concluyen que no hay razones de peso para establecer diferencias de la calidad por área geográfica, por ejemplo, con el criterio del tamaño poblacional, Ica y Moquegua serían regiones líderes a nivel nacional. Así, Romero (2017:67-68) encontraba que (el subrayado no proviene del original) «los resultados de las regiones muestra [sic] que no existe una relación directa marcada entre el gasto público en términos del PBI y los resultados de los indicadores económicos y sociales (desempeño). Esto se observa en la región Ica que presenta el segundo mejor rendimiento regional (100% de eficiencia por estar sobre la frontera) con el menor gasto posible (12.20% del PBI) y contrariamente, la región Apurímac que ocupa el decimotercero con respecto al rendimiento regional (76.76% de eficiencia respecto a la región Moquegua), con el mayor gasto público (61.79% del PBI) dentro de la Frontera Posibilidades de Producción. En cada uno de ellos no se observa algún patrón que indica alguna relación, por lo que deben existir otros agregados económicos que expliquen el desempeño del gasto público, y por ello, nieguen la hipótesis general [que existe una relación directa entre la eficiencia del gasto público regional y el presupuesto que recibe cada región respecto a su PBI en el resultado global y sectores sociales y los resultados de eficiencia están determinadas por tener un mayor presupuesto o por una mejora en la gestión de sus recursos]. Se observa para las regiones que reportan buen desempeño en el gasto público global se debe generalmente a los altos niveles de rendimiento en salud y educación que generan retornos para la región determinada, como es el caso de la región Ica que determina la frontera en ambos sectores y Moquegua solo en sector educación por manejar el menor presupuesto (2.16% del PBI) y alcanzar mejores índices que el promedio de las regiones». Esto se condice con el trabajo de Pariatón (2018:139-140) donde se estudia la diferencia de la eficiencia del gasto público entre gobiernos locales de la región Piura. El autor concluye que «la eficiencia del gasto para los años 2013-2015, en las 64 municipalidades del departamento de Piura evaluadas sobre la base de la metodología no paramétrica Data Envelopment Analysis (DEA), señalan que los niveles de eficiencia obtenidos fueron diversos y variaron según la categoría municipal establecida, tanto a nivel de una evaluación de eficiencia Global, Exclusiva y Compartida, y según

reducción de la tasa de analfabetismo, el bajo nivel de eficiencia en el uso de inputs así lo demuestra. Es por ello que resultaría interesante observar el resultado de otras variables de input como la calidad de la enseñanza, la tasa de la matrícula neta, la tasa de finalización escolar o el desempeño escolar. En tal sentido, sería recomendable brindar el soporte necesario para la generación y divulgación de la información que sobre los niveles de calidad de la educación realiza el Ministerio de Educación. Se debería establecer una estrategia de financiamiento del gasto en educación con la participación del sector privado que fomente la inversión en los niveles de educación primaria y secundaria principalmente». Si se quiere profundizar en cómo va la región latinoamericana, puede verse asimismo Izquierdo, Pessino y Vuletin (2018).

ámbito urbano y rural. Los resultados de eficiencia obtenidos fueron diversos y variaron según la categoría de municipalidad analizada, el resultado viene de tres modelos, los cuales permiten obtener una eficiencia Global, Exclusiva y una Compartida, para las municipalidades de ámbito urbano y rural. Se encontró que i) la eficiencia Compartida es en promedio 9.71% más alta que la eficiencia Exclusiva y 52.46% más alta que la Global; ii) la eficiencia Global se ubica en el rango “Bajo” de eficiencia establecido (17.63%), la eficiencia Exclusiva se ubica en el nivel “Medio” con 60.38% y la eficiencia Compartida en el rango Alto de 70.09%; iii) con respecto a la eficiencia global, las municipalidades rurales son 6.29% más eficientes que las urbanas; Para la eficiencia Exclusiva las municipalidades rurales son 0.75% más eficientes que las urbanas, y para la eficiencia Compartida las municipalidades urbanas son 7.35% más eficientes que las rurales». Esto es, ni siquiera entre los gobiernos subnacionales existe una correlación sobre la eficiencia del gasto o, dicho de otro modo, no hay razones certeras de que la eficiencia esté asociada con la cantidad de recursos asignados a cada Entidad.

Para delinear completamente este apartado, considérese también el trabajo Abusada, Cusato y Pastor (2008:34-35) que establecía que (el resaltado no proviene del original) «la corta y a la vez ambiciosa revisión de dos dimensiones de la calidad del gasto público en el Perú —eficacia y eficiencia—, busca identificar retos pendientes en términos de alcanzar un Estado más subsidiario y a la vez, describir algunas experiencias exitosas en materia de participación del sector privado en la provisión de los servicios del Estado. El documento comienza discutiendo la racionalidad de la existencia de empresas públicas (119 en total), concluyendo que en la mayoría de casos no existe una justificación económica para que estas permanezcan en manos del Estado. (...) La existencia de un servicio civil sin incentivos ni mecanismos de castigos quizá sea el principal problema para la correcta ejecución del gasto público. Así, la gran mayoría de trabajadores en el Estado goza de un nivel de rigidez laboral casi absoluto, mientras que las mínimas diferencias entre los niveles remunerativos se determinan por la antigüedad y no el mérito. La flexibilidad en las relaciones laborales por parte de los servidores públicos y sus contratantes es una característica que no se encuentra extendida en el sector público y que, por otro lado, comparten dos experiencias exitosas de tercerización o mayor libertad en el manejo de los servicios básicos del Estado (Fe y Alegría en el caso de la educación pública y los CLAS, modelo de gestión de centros de salud con autonomía y participación de la comunidad). En relación a otros factores que constituyen incentivos o mecanismos de control de la calidad del gasto público, resalta el reciente proceso de implementación de indicadores de desempeño, que se inició años atrás y que hoy se intenta consolidar en los programas piloto de la denominada implementación de un presupuesto por resultados. Otras herramientas de gestión del gasto utilizadas en el Perú con mayor antigüedad

son los denominados convenios de gestión, que buscan premiar a las instituciones por el cumplimiento de ciertos objetivos. La excesiva laxitud o complejidad de las metas impuestas, así como la repartición uniforme de los bonos (premios) entre todos los trabajadores de una institución, hacen que esta herramienta no siempre haya servido para mejorar la calidad del gasto. Por otro lado, se tiene que las evaluaciones de impacto realizadas para ciertos programas nunca han estado ligadas al proceso presupuestal, por lo que no se han introducido las mejoras o cambios recomendados en este tipo de informes».

En conclusión, estos estudios analizados, sobre la realidad del gasto público en el país, coadyuvan a construir el marco teórico para el presente trabajo.

3. Marco conceptual

Por lo estudiado, se tiene:

- Presupuesto público: 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 cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las entidades públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las entidades del sector público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal (MEF 2019).
- Calidad de gasto: Se establece a partir de la combinación lineal simple de eficiencia y efectividad. Basado en Samuelson y Nordhaus (2013) y Mokate (1999).
- Eficiencia en el presupuesto público: Tiene dos sentidos; uno de ellos vinculado a que la distribución de este es tal que algún otro cambio solo reduciría el bienestar asociado a él y el otro, apuntando a que el recurso público destinado para cada intervención es tal que produce la mayor cantidad de bienestar en la sociedad (eficiencia asignativa y técnica). Basado en Samuelson y Nordhaus (2013) y Mokate (1999).
- Efectividad en el presupuesto público: Generación de beneficios no esperados que reditúen su uso y destino primigeniamente definido. Puede ser entendido de manera sinónima con «Eficacia» y su medida más simple es que el presupuesto asignado se ejecuta²⁰. Basado en Mokate (1999).
- Valor Público (creación de): Modificación de variables sociales como acceso a la justicia. Basado en Sotelo (2012).

²⁰ Conforme a MEF (2020b), esto se puede calcular como el cociente entre el Devengado y el PIM.

Capítulo IV. Diseño metodológico

1. Tipo de investigación

A partir de lo desarrollado por Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006), este trabajo de investigación será del tipo mixto. Esto debido a que si bien el trabajo se concentra en evaluar las incidencias administrativas y la ejecución presupuestaria (que son a todas luces, elementos cuantitativos y cualitativos) para mejorar la calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao, el punto de partida será un análisis estadístico de la data histórica de la ejecución presupuestal de esta institución en varios años con el fin de encontrar los hechos estilizados y hallazgos empíricos que permitan entender más la naturaleza del gasto. Esto será robustecido a través de la aplicación de una entrevista a expertos, con lo que se podrá dilucidar los asuntos y temas con mayor especificidad y se ahondará en los puntos que permitan desarrollar la propuesta que es materia de esta Tesis. La matriz de consistencia se presenta en el Anexo 1 de esta investigación.

2. Métodos de levantamiento de la información

Se utilizará la información disponible de la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (coloquialmente denominada «Transparencia Económica») de los presupuestos anuales asignados a la Corte Superior de Justicia del Callao, desde el año fiscal 2012 –año en que se le otorgó la categoría de «Unidad Ejecutora»– a fin de ver su comportamiento estadístico e histórico y analizar cómo ha ido evolucionando el gasto en la Entidad. Esto, además, se realizará sobre todo el PIM²¹ como bloque y con las partidas de gasto en específico. Por otro lado, también se recopilará información de los Planes Anuales de Contrataciones (PAC) que la Unidad Ejecutora ha colocado en la web oficial del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), operado funcionalmente por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Así, las fuentes de este trabajo serán secundarias y provendrán de los entes rectores en materia de presupuesto público y contratación pública en el Perú, respectivamente. De ser el caso, y considerando las peculiaridades sobre el tema que se ha elegido para este estudio, cuando se utilicen otras fuentes secundarias se hará la respectiva citación marginal sobre ello. Este estudio de los resultados numéricos se combinará con lo que se obtenga de las entrevistas a los expertos

²¹ En esta investigación se toma al PIM y no al PIA (Presupuesto Institucional de Apertura), porque es la base numérica contra la que se trabaja a lo largo de la mayor parte del año fiscal y refleja el presupuesto realmente asignado a las Entidades públicas.

seleccionados, los mismos que son exfuncionarios administrativos de la Corte y que, más allá de su experiencia profesional y/o grados académicos, en algún momento tuvieron posiciones claves para entender, promover, dinamizar y ejecutar los gastos presupuestales de la institución, siendo responsables directos de ello. El criterio central para su elección ha sido, como se indica, haber sido designados como funcionarios en puestos de confianza y dirección, vinculados a la ejecución presupuestal misma de la Corte Superior de Justicia del Callao.

3. Sobre las entrevistas a expertos

Se ha optado por escoger a un panel de expertos bajo los parámetros descritos en el numeral inmediatamente precedente. Es necesario indicar que, por las disposiciones del Gobierno Central, las preguntas (y sus respectivas respuestas) fueron alcanzadas por correo electrónico del autor de este trabajo, entre los meses de noviembre y diciembre de 2021²². A modo de resumen, véase la tabla siguiente.

Tabla 1. Listado de expertos seleccionados para entrevistas²³

#	Nombres y Apellidos	Profesión	Cargo(s) asumido(s)
1	Mateo Cayo Mancilla	Ingeniero	Gerente de Administración Distrital
2	Pedro Yañez Sánchez	Economista	Jefe de la Unidad Administrativa y de Finanzas
3	José Padilla Maguiña	Economista	Jefe de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo
4	Freddy Alvarado Salazar	Contador	Coordinador de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial
5	Luz Malca Cerna	Contadora	Coordinadora de la Coordinación de Tesorería
6	Johnny Huamán Bernaola	Contador	Coordinador de la Coordinación de Contabilidad
7	Miguel Girao Isidro	Abogado	Asesor principal de la Presidencia de Corte
8	Mariela Huangal Leguía	Contadora	Coordinadora de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial
9	Funcionaria	Contadora	Coordinadora de la Coordinación de Planes y Presupuesto
10	Funcionario	Abogado	Coordinador de la Coordinación de Planes y Presupuesto

²² Esto se materializó a partir del envío de correos del suscrito desde su bandeja oficial de la Universidad del Pacífico: rj.zavaletade@alum.up.edu.pe.

²³ Algunos funcionarios solicitaron explícitamente aparecer sin nombre ni apellidos, debido a las vigentes investigaciones que aún se realizan a nivel penal sobre el accionar de la Corte.

11	Funcionario	Administrador	Coordinadora de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial
12	Funcionaria	Economista	Jefa (e) de Unidad de Planeamiento y Desarrollo
13	Funcionario	Abogado	Jefe (e) de Unidad de Planeamiento y Desarrollo
14	Funcionario	Abogado	Coordinador de la Gerencia de Administración Distrital
15	Funcionaria	Abogada	Coordinadora de la Gerencia de Administración Distrital
16	Funcionaria	Contadora	Coordinadora de la Coordinación de Tesorería
17	Funcionario	Abogado	Profesional de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial
18	Funcionaria	Abogada	Profesional de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial
19	Funcionaria	Administradora	Profesional de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial
20	Funcionario	Contador	Profesional de la Coordinación de Logística y Control Patrimonial

Fuente: Elaboración propia

El esquema de las preguntas y de entrevista se pueden ver en el Anexo 2. Consecuentemente, los resultados de la entrevista, así como un análisis estadístico referencial, incluyendo el cálculo de un indicador de confiabilidad, pueden verse en el Anexo 3.

Capítulo V. Diagnóstico y situación actual de la realidad problemática actual

1. Aspectos institucionales de la Corte Superior de Justicia del Callao

La Corte Superior de Justicia del Callao es la Unidad Ejecutora N° 1467, perteneciente al Pliego N° 004 - Poder Judicial, creada como Corte el 22 de abril de 1959. Su designación como Unidad Ejecutora ocurrió el 20 de junio de 2012. Cuenta con dos locales institucionales: el Palacio de Justicia ubicado en la Av. Dos de Mayo N° 547 – Callao y el área denominada coloquialmente «Nueva Sede», ubicada en la Av. Colonial S/N, cruce con Av. Santa Rosa, Bellavista.

A continuación, se presenta una reseña histórica que fuera tomada de su web institucional (Corte Superior de Justicia del Callao, 2021b): «La Corte Superior de Justicia del Callao, se creó el 22 de Abril del año 1959, por Ley Nro. 13212, la misma que estuvo conformada por cinco Vocales y un Fiscal, con jurisdicción en el territorio de la Provincia Constitucional. (...) Se cuenta actualmente con 8 Salas Superiores Permanentes». Sobre la cronología de la nueva sede: «el 29 de diciembre de 2014, se inauguró el nuevo edificio de la Corte Superior de Justicia del Callao que centralizará a la mayoría de los órganos jurisdiccionales y nos permitirá brindar un mejor servicio al justiciable en condiciones adecuadas y garantizar una atención moderna, eficaz y eficiente. Dicho acto que contó con la presencia del Presidente del Poder Judicial, Enrique Javier Mendoza Ramírez, el Presidente de la Corte Superior de Justicia del Callao, César Castañeda Serrano, los congresistas de la República Rogelio Canches Guzmán (quien cedió el terreno cuando fue presidente regional) y Pedro Spadaro Phillips, autoridades políticas, civiles, militares y religiosas importantes de Lima y Callao. (...) En 2015, se trasladaron la Segunda y Tercera Sala Superior Penales, la Sala Civil Transitoria y la Sala Laboral Permanente, así como los juzgados de Familia y Laborales para darle una atención de primer nivel que merece el ciudadano del primer puerto del país» (CSJCL, *Op. Cit.*). Otro hito relevante es que a partir del 01 julio de 2017, la Corte puso en vigencia el Nuevo Código Procesal Penal (NCP), siendo una de las pocas Cortes Superiores de Justicia que cuenta con el mismo en su estructura jurisdiccional.

Ahora bien, sobre su naturaleza de Unidad Ejecutora del Pliego Poder Judicial, «mediante Resolución Administrativa N° 114-2012-CE-PJ, de fecha 20 de junio de 2012, el Presidente del Poder Judicial, Dr. César San Martín Castro, constituye como Unidad Ejecutora a la Corte Superior de Justicia del Callao. La constitución de esta Corte Superior en unidad ejecutora, permite el mejor logro de los objetivos institucionales, teniendo en cuenta la alta magnitud de los servicios de ser cubiertos, así como la especialización funcional. Además, se garantiza los

recursos humanos y materiales necesarios para su implementación, con sujeción a la normativa de la materia. De esta manera, la Corte Superior del Callao cuenta con presupuesto propio y lo distribuye de acuerdo a sus necesidades para optimizar el servicio de administración de justicia» (*Ibid.*). Como dato final, conforme al Portal de Transparencia Estándar (PTE)²⁴ de la Corte Superior de Justicia del Callao, a diciembre del año 2020 en la Corte laboraban 884 trabajadores, por cualquier régimen o modalidad de trabajo (incluida el régimen de SECIGRA²⁵), mientras que, al mes de julio de 2021, trabajan 887 personas; es decir, en términos agregados, no se aprecia un movimiento brusco en el capital humano con el que cuenta la institución.

Ahora bien, en el caso del Pliego Poder Judicial, las UE son Cortes Superiores de Justicia cuyo titular es un(a) Presidente(a) de Corte. Una mirada rápida a las genéricas de gasto del Pliego muestra que de un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el año fiscal 2021²⁶ ascendiente a S/ 3.014 miles de millones, S/ 2.214 miles de millones se destinan al pago de personal y de obligaciones sociales, es decir, el 74% -aproximadamente- de los recursos se destina al pago de salarios, beneficios, pensiones y demás vinculados. Solamente, un total de S/ 800 millones (el 26%) se utiliza en compras de bienes y/o contratación de servicios²⁷ de los cuales solamente S/ 665 millones se destinan realmente a la compra de bienes y contratación de servicios para garantizar la operatividad efectiva del Poder Judicial, a nivel administrativo²⁸. Es decir, de cada cien soles recibidos como presupuesto, solamente se destinan veintiséis soles para atender las

²⁴ El cual está regulado conforme a las disposiciones de gobierno abierto en el país. Puede verse el Decreto Supremo N° 033-2018-PCM - Decreto Supremo que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano, Gob.pe, de fecha 23 de marzo de 2018, para mayor detalle. En el caso de la CSJCL, se puede acceder al PTE en la siguiente dirección: http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10206&id_tema=1&ver=#.YWcQSxrMLIU, consultado el 10 de octubre de 2021.

²⁵ De acuerdo al MINJUS (2021), «el Servicio Civil de Graduandos SECIGRA DERECHO es la práctica pre-profesional que brinda al estudiante de las facultades y escuelas de Derecho del país, la oportunidad de conocer a través del ejercicio jurídico, el quehacer en la administración pública y de justicia. La referencia hacia el término *servicio civil*, hace hincapié en la naturaleza de servicio hacia los ciudadanos».

²⁶ La fecha de corte de los análisis presupuestales aquí presentados es del cuatro de octubre de 2021 y las cifras corresponden a lo mostrado en la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas - «Actualización diaria»: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>, consultado el 05 de octubre de 2021. Se indica también que todas las cifras se han redondeado a millones a propósito para simplificar el análisis; salvo se indique lo contrario, esto aplica a todo el documento.

²⁷ En este subgrupo, cabe mencionar, que se están considerando los gastos de compra de bienes y contratación de servicios, donaciones y transferencias, adquisición de activos no financieros (inversión pública en sus diferentes modalidades) y otros gastos que no corresponden a partidas de planilla o de personal.

²⁸ Ahora bien, de estos 665 millones de soles, 335 millones de soles (50%) se asignan para el pago de los Contratos Administrativos de Servicios (CAS) que, en la práctica, también es contratación de personal y representa un gasto de nómina o pago de salarios; sin embargo, se mantiene dentro del grupo de bienes y servicios porque ese es el tratamiento presupuestal que el Ministerio de Economía y Finanzas ha establecido para el presupuesto peruano.

demandas de infraestructura, servicios básicos y demás necesarios para brindar justicia de calidad a más de 32 millones de ciudadanos y ciudadanas del país.

Esto que ocurre a nivel de Pliego presupuestal se repite en la Unidad Ejecutora: de los S/ 75.5 millones de PIM asignados en el año fiscal 2021, un total aproximado de S/ 54.6 millones se ha destinado al pago de personal, pensiones y gastos vinculados (es decir, el 73%); restando solo S/ 20.9 millones para la operatividad funcional (de los cuales, al considerar únicamente la partida CAS, ésta asciende a S/ 12.3 millones, es decir, es el 59% de esta subcategoría). En los siguientes apartados se tratarán con mayor detalle las cifras y las características de las mismas.

2. Evaluación cuantitativa de la calidad de gasto de la CSJCL

En este apartado, se presenta un estudio cuantitativo de la ejecución presupuestal de la Corte desde su designación como Unidad Ejecutora. Considérese que las cifras no necesariamente reflejan la realidad completa de la institución, pero son un buen punto de partida para entender su comportamiento en el marco de la gestión pública en el Perú. Así, en la tabla 2 puede apreciarse el resultado de la recopilación de información disponible. Se aprecia un crecimiento de los recursos asignados para la institución, alcanzándose un pico máximo en el año 2020 en más de 72 millones de soles (y una sima de 38.4 millones de soles), con una tasa de crecimiento anual de 8.86%: es decir, la asignación presupuestal ha sido siempre positiva (excepto en el año 2015). De manera correlativa, el devengado también alcanza un pico máximo en dicho año (más de 67 millones de soles) y la sima es de alrededor de 38.36 millones de soles, con una tasa media de crecimiento anual de 8.15%. Sin embargo, se aprecia que la ejecución presupuestaria más alta (el resultado de dividir el devengado anual y el PIM asignado), tuvo su mejor desempeño en 2017. En ese año, la Corte ejecutó el 99.98% del PIM, o, dicho de otro modo, de cada 100 soles que se le asignó, se ejecutaron 99.98 soles (en términos absolutos, en dicho año fiscal se dejaron de ejecutar solamente 8.411 soles). Bajo el período analizado, el promedio del PIM asignado ha sido de 50'212,754 de soles (el mínimo superó los 38 millones), del devengado total fue de 49,134,754 soles y de ejecución: 98.2.

Tabla 2. Análisis de la ejecución presupuestal de la CSJCL, 2012 – 2020

Variables/Indicador	Unidad de medida	Años									Tendencia
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Presupuesto Institucional Modificado (PIM)											
PIM Total (A)	Soles corrientes	s. d. p.	40,976,583	41,719,208	38,361,530	43,536,547	48,162,213	52,055,962	64,572,953	72,317,039	
Variación neta anual del PIM Total	Porcentaje	s. v.	s. v.	1.81%	-8.05%	13.49%	10.62%	8.08%	24.05%	11.99%	
PIM Total - Pago al personal (B) 1/	Soles corrientes	s. d. p.	33,988,981	35,433,106	30,801,511	34,798,672	36,652,450	38,903,895	46,950,352	52,491,206	
PIM Total - Compra de bienes (C) 2/	Soles corrientes	s. d. p.	738,927	1,365,082	1,447,888	1,051,286	1,050,301	1,612,007	1,968,072	1,669,318	
PIM Total - Adquisición de servicios (D) 3/	Soles corrientes	s. d. p.	5,249,452	4,427,485	5,698,382	6,550,188	8,743,795	9,848,270	11,199,683	14,558,793	
PIM Total - Otros gastos (E) 4/	Soles corrientes	s. d. p.	999,223	493,535	-413,749	1,136,401	1,715,667	1,691,790	4,454,846	3,597,722	
Peso porcentual en el PIM - Pago al personal (F) = (B)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	82.95%	84.93%	80.29%	79.93%	76.10%	74.73%	72.71%	72.58%	
Peso porcentual en el PIM - Compra de bienes (G) = (C)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	1.80%	3.27%	3.77%	2.41%	2.18%	3.10%	3.05%	2.31%	
Peso porcentual en el PIM - Adquisición de servicios (H) = (D)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	12.81%	10.61%	14.85%	15.05%	18.15%	18.92%	17.34%	20.13%	
Peso porcentual en el PIM - Otros gastos (I) = (E)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	2.44%	1.18%	1.08%	2.61%	3.56%	3.25%	6.90%	4.97%	
Variación neta anual del PIM - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	s. v.	4.25%	-13.07%	12.98%	5.33%	6.14%	20.68%	11.80%	
Variación neta anual del PIM - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	s. v.	84.74%	6.07%	-27.39%	-0.09%	53.48%	22.09%	-15.18%	
Variación neta anual del PIM - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	s. v.	-15.66%	28.70%	14.95%	33.49%	12.63%	13.72%	29.99%	
Variación neta anual del PIM - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	s. v.	-50.61%	-16.17%	174.66%	90.97%	-1.39%	163.32%	-19.24%	
Gasto devengado											
Devengado total (J)	Soles corrientes	s. d. p.	40,134,864	41,697,683	38,123,913	43,498,789	48,153,802	51,445,816	62,109,655	67,913,509	
Variación neta anual del Devengado total	Porcentaje	s. v.	s. v.	3.89%	-8.57%	14.10%	10.70%	6.84%	20.73%	9.34%	
Devengado total - Pago al personal (K)	Soles corrientes	s. d. p.	33,851,992	35,421,174	30,789,182	34,798,342	36,645,296	38,360,478	46,011,944	51,806,625	
Devengado total - Compra de bienes (L)	Soles corrientes	s. d. p.	662,200	1,364,718	1,438,631	1,048,747	1,050,284	1,601,091	1,849,234	1,167,534	
Devengado total - Adquisición de servicios (M)	Soles corrientes	s. d. p.	4,908,695	4,423,205	5,482,356	6,516,122	8,742,560	9,793,939	10,206,201	12,578,637	
Devengado total - Otros gastos (N)	Soles corrientes	s. d. p.	711,977	488,586	413,744	1,135,577	1,715,661	1,690,308	4,042,275	2,360,713	
Peso porcentual en el Devengado total - Pago al personal (N) = (K)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	84.35%	84.95%	80.76%	80.00%	76.10%	74.56%	74.08%	76.28%	
Peso porcentual en el Devengado total - Compra de bienes (O) = (L)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	1.65%	3.27%	3.77%	2.41%	2.18%	3.11%	2.98%	1.72%	
Peso porcentual en el Devengado total - Adquisición de servicios (P) = (M)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	12.23%	10.61%	14.38%	14.98%	18.16%	19.04%	16.43%	18.52%	
Peso porcentual en el Devengado total - Otros gastos (Q) = (N)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	1.77%	1.17%	1.09%	2.61%	3.56%	3.29%	6.51%	3.48%	
Variación neta anual del devengado - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	s. v.	4.64%	-13.08%	13.02%	5.31%	4.68%	19.95%	12.59%	
Variación neta anual del devengado - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	s. v.	106.09%	5.42%	-27.10%	0.15%	52.44%	15.50%	-36.86%	
Variación neta anual del devengado - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	s. v.	-9.89%	23.95%	18.86%	34.17%	12.03%	4.21%	23.25%	
Variación neta anual del devengado - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	s. v.	-31.38%	-15.32%	174.46%	51.08%	-1.48%	139.14%	-41.60%	
Ejecución presupuestal											
Ejecución presupuestal (R) = (J)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	97.95%	99.95%	99.38%	99.91%	99.98%	98.83%	96.19%	93.91%	
Variación neta anual de la ejecución presupuestal	Porcentaje	s. v.	s. v.	2.04%	-0.57%	0.54%	0.07%	-1.15%	-2.67%	-2.36%	
Ejecución presupuestal - Pago al personal (S) = (K)/(B)	Porcentaje	s. d. p.	99.60%	99.97%	99.96%	100.00%	99.98%	98.60%	98.00%	98.70%	
Ejecución presupuestal - Compra de bienes (T) = (L)/(C)	Porcentaje	s. d. p.	89.62%	99.97%	99.36%	99.76%	100.00%	99.32%	93.96%	69.94%	
Ejecución presupuestal - Adquisición de servicios (U) = (M)/(D)	Porcentaje	s. d. p.	93.51%	99.90%	96.21%	99.48%	99.99%	99.45%	91.13%	86.40%	
Ejecución presupuestal - Otros gastos (V) = (N)/(E)	Porcentaje	s. d. p.	71.25%	99.00%	100.00%	99.93%	100.00%	99.91%	90.74%	65.62%	
Variación neta anual del devengado - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	s. v.	0.37%	-0.01%	0.04%	-0.02%	-1.38%	-0.61%	0.71%	
Variación neta anual del devengado - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	s. v.	11.56%	-0.61%	0.40%	0.24%	-0.68%	-5.40%	-25.86%	
Variación neta anual del devengado - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	s. v.	6.84%	-3.70%	3.40%	0.51%	-0.54%	-8.37%	-5.19%	
Variación neta anual del devengado - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	s. v.	38.94%	1.01%	-0.07%	0.07%	-0.09%	-9.18%	-27.69%	

(*) Incluye Actividades y Proyectos

1/ Esta variable es la suma simple de las genéricas de gasto: "2.1 Personal y obligaciones sociales" y "2.2 Pensiones y otras prestaciones sociales". Solo incluye el pago de las remuneraciones al personal en los regímenes DL N° 276 y DL N° 728, así como el pago de las pensiones y otras prestaciones sociales.

2/ Sobre la compra de bienes, debe considerarse que la suma total contabiliza a los bienes adquiridos, excepto aquellos en el marco de inversión pública.

3/ La "adquisición de servicios" incluye el pago a los trabajadores en el régimen CAS, practicantes, seccristas, personas naturales locadoras de servicios y personas jurídicas que hacen consultoría al Estado.

4/ En este grupo, se han considerado las genéricas de gasto: "2.4 Otros gastos", "2.5 Donaciones y Transferencias" y "2.6 Adquisición de Activos No Financieros", debido a que no se estiman relevantes en el análisis de la investigación. Cabe

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de la Consulta Amigable del MEF (varios años)

Entonces, en un segundo análisis más específico, se puede indicar que el devengado total anual, medido en soles corrientes o nominales, ha sido en promedio 49,134,754 soles, con una mediana de 45,826,296 soles, teniendo como valor máximo, 67,913,509 soles (en 2020) y valor mínimo de 38,123,913 soles (en 2015). Su evolución muestra una tendencia siempre alcista (excepto en 2015, año de su valor más bajo en el período analizado), en correlación con los valores propios del PIM. Ahora bien, en términos porcentuales (la variable denominada «Devengado anual total, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado»), encuentra un promedio de 98.26% en todo el período, con un máximo de ejecución del 99.98% (en 2017) y un valor inferior de 93.91% en 2020 (el año donde más recursos tuvo a disposición la Corte). Es claro entonces que el gasto siempre ha estado por encima del 90%, situándolo en un grupo reducido de entidades públicas.

Si se enriquece el estudio con mayor profundidad, se aprecia que el devengado total en bienes, expresado en soles nominales, es de un promedio de 1,272,805 soles (alrededor del 2.64% del devengado total), con una mediana de 1,266,126 soles y valores máximo de 1,849,234 soles

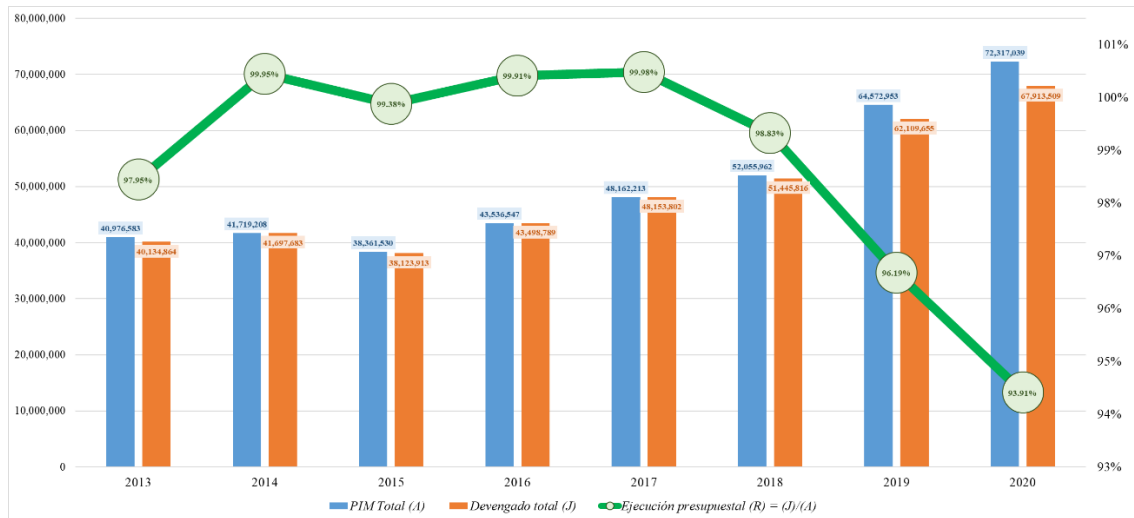
(3.77% del devengado total) y mínimo de 662,200 soles (1.65% del devengado total). Si se aprecia su peso relativo («Devengado anual total en bienes, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado»), como se ha mencionado, en promedio ha sido de 2.64% sobre el devengado total, con una mediana de 2.69% y valores extremos de 1.65% (en 2012) y 3.77% (en 2014). Esto implica que la compra de bienes ni siquiera representa el 5% del esfuerzo presupuestal para la Corte por lo que el PIM para compra de bienes debiera estar ejecutado en su totalidad; sin embargo, los datos nos dicen que, en promedio, se ha ejecutado el 93.99% del presupuesto asignado para ello. Es decir, Corte no presenta eficacia absoluta del gasto de esta partida «menor» (en comparación a las demás).

Por el lado de los servicios, la variable «Devengado anual total en servicios, en soles nominales», tiene un promedio en el período de 7,831,464 soles, con una mediana de 7,629,341 soles y valores extremos de 4,423,205 soles (punto más bajo alcanzado en 2013) y 12,578,637 soles como punto más elevado en 2020. Respecto al peso relativo (variable «Devengado anual total en servicios, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado»), su media fue de 15.54%, con mediana de 15.71% y límites extremos de 10.61% (en 2013) y 19.04% (en 2018). Como en el caso de los bienes, el análisis de la importancia del gasto en servicios muestra que no superan el 20% de todo el devengado, esto es, de cada cien soles que la CSJCL gasta, ni siquiera veinte corresponden a la adquisición de servicios. Empero, a pesar de esta salvedad, la ejecución de dicha partida en promedio ha sido de 95.76%, esto, tampoco se obtiene eficacia absoluta en su ejecución.

Lo que se aprecia, entonces, es que la Corte destina el menor de sus esfuerzos hacia el gasto en bienes y servicios, pero, aun así, no ejecuta completamente los recursos asignados para ello, lo que demuestra que la eficacia es aún algo por alcanzar y materia pendiente. Consecuentemente, la calidad del gasto también lo es.

El gráfico adjunto presenta la evolución histórica de tres variables: PIM asignado, devengado efectuado y porcentaje de ejecución presupuestal de manera más visual y por toda la Corte Superior de Justicia del Callao, en el período 2012 – 2020.

Gráfico 7. Evolución del PIM, devengado y porcentaje de ejecución presupuestal



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de la Consulta Amigable del MEF (varios años)

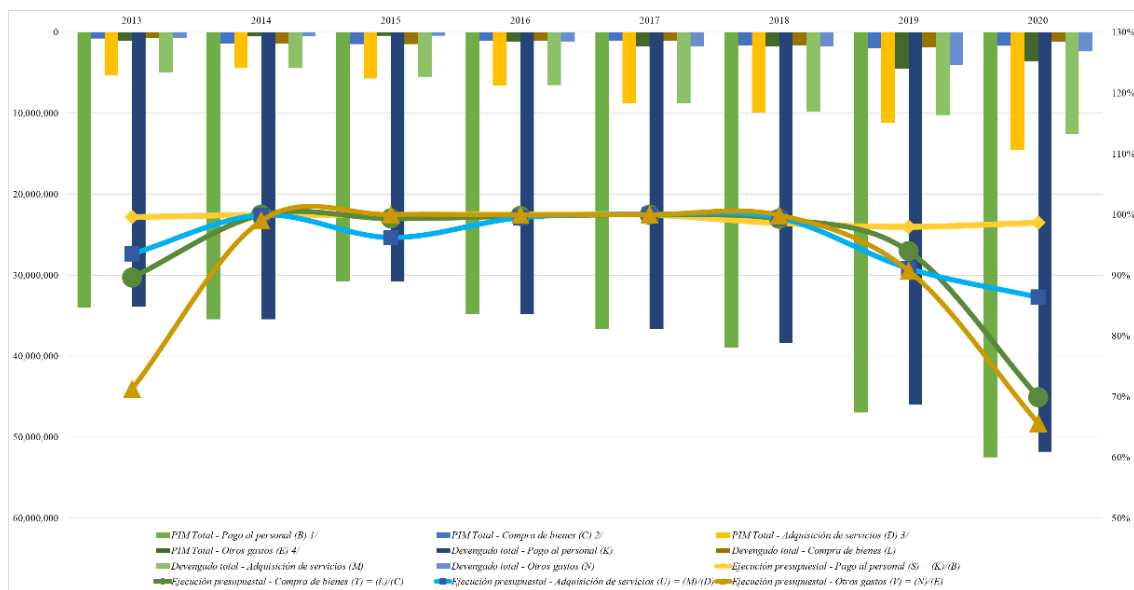
Ahora bien, al mirar con especificidad, solamente el grupo de «Pago al personal» ha representado en promedio y en el período, el 78.03% de todo el PIM asignado a la Corte y tiene una ejecución, también en promedio, de 99.35%; por lo que es evidente que esta es la categoría más importante de todo el análisis estadístico de la ejecución presupuestal de esta Entidad. Sin embargo, como se ha definido previamente en esta investigación, lo que se estudiará es el gasto en bienes y servicios, con todas las consideraciones antes estudiadas.

Es así que, como se aprecia en la tabla antes indicada, el PIM promedio asignado al gasto en bienes fue de 1.3 millones de soles y para la adquisición de servicios, fue de 8.3 millones de soles; esto es, el 2.74% y 15.98% de todo el PIM medio, respectivamente. Es decir, entre ambas categorías de gasto, solamente se tiene el 18.72% del presupuesto asignado²⁹. Adicionalmente, la tasa media de crecimiento anual del PIM para bienes ascendió a 17.67% y para servicios, 16.83%, es decir, siempre ascendentes en el espacio de tiempo estudiado. De otro lado, el devengado promedio en bienes fue de 1,272,805 soles y en servicios, 7,831,464 soles, con tasas promedio de ejecución presupuestal que alcanzan el 93.99% y 95.76%, respectivamente. Si se compara con la tasa de ejecución presupuestal del pago al personal, con promedio de 99.35%, se aprecia que la Corte ha destinado sus esfuerzos como institución para darle prioridad al pago de la planilla y los

²⁹ Hasta ahí, es preciso preguntarse si este porcentaje es realmente lo suficiente para atender las necesidades de la Corte. En este trabajo no se ahondará sobre la suficiencia o no de los montos asignados, porque ello corresponde a otro dimensionamiento técnico.

conceptos asociados a ella. Evidentemente, al mirar la distribución relativa y la cantidad de recursos que se tienen, es claro que la Entidad ha decidido dar su atención a los gastos de personal que, hasta determinado punto, se ejecutan de manera casi inercial. En abundancia, véase el gráfico 8, donde se presenta la evolución de cada genérica de gasto en el período bajo análisis.

Gráfico 8. Evolución del PIM, devengado y porcentaje de ejecución presupuestal, por genérica de gasto



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de la Consulta Amigable del MEF (varios años)

A modo de reflexión final, apréciase entonces que la eficacia ha estado presente en la Corte (valores de devengado que son superiores al 90% de los recursos asignados en el PIM) pero no necesariamente la eficiencia porque este gasto ha estado orientado en más de tres cuartas partes hacia solamente la planilla, lo cual es un gasto irrenunciable en cualquier Entidad pública para poder operar.

En el Anexo 4 puede verse con detalle la presentación de los estadísticos descriptivos y la comparación de las cifras entre el Pliego Presupuestal y la Unidad Ejecutora.

Complementando el análisis con la información disponible del SEACE y de la ejecución real de los Planes Anuales de Contrataciones (PAC), debe tomarse en cuenta que en el año 2017 el indicador de avance es del 87.35% y de cumplimiento es de 82.59%; en 2018 ambos cayeron a 64.87% y 65.11% respectivamente; en 2019 se llegó a 50.30% en el indicador de avance y 50.30%

en el indicador de cumplimiento y, finalmente, en 2020, se alcanzó 59.09% en ambos. Esto muestra que la ejecución de las contrataciones de bienes y servicios se ha visto realmente afectada por los casos de corrupción en la Entidad y no se ha podido recuperar incluso al cierre del año 2020 (evidentemente, la pandemia afectó ahondando la brecha en la capacidad de gestión). Es decir, se tiene una ejecución que es en promedio el 65% de lo que se programa en bienes y servicios o lo que es lo mismo, de cada diez procesos superiores a ocho UIT, seis se han ejecutado en promedio como mínimo durante estos años. Por lo anterior, se tiene claro que la Corte no ejecuta todos los recursos asignados para la compra de bienes y adquisición de servicios.

3. Evaluación cualitativa de la calidad de gasto de la CSJCL

Las cifras son relevantes, empero no permiten conocer el tamaño, la naturaleza y el alcance real del fenómeno estudiado. Por ello, las entrevistas sirven para inferir desde la mirada de los especialistas y expertos, los juicios de valor que ayudan a construir el panorama general. En esta línea de pensamiento, se han extraído las ideas más relevantes de las entrevistas, para no perder de vista la evaluación cualitativa que no solo enriquece, sino que complementa todo análisis hecho. En los Anexos 2 y 3 puede verse en su integridad las respuestas recogidas, así como el grado de confiabilidad de las preguntas vía la medición del Alfa de Cronbach (que en todos los casos es favorable).

Como se ha visto en la respectiva parte metodológica, las preguntas de la entrevista se han diseñado para recoger dimensiones específicas. Así, sobre el cumplimiento de objetivos y metas para la satisfacción y creación de valor público a favor de los usuarios del servicio de justicia en el Distrito Judicial de Callao, el análisis se centrará en las preguntas 1, 3, 8 y 10.

Véase que los entrevistados en la primera pregunta, han respondido que se habrían tomado medidas para incrementar la calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao (respuestas como «se realizaba la evaluación a una correcta programación del gasto que benefició a los órganos jurisdiccionales, con la finalidad de dar una mejor ejecución presupuestal» o «la oficina de Tesorería realizaba la parte final de la ejecución del gasto público, las acciones que contribuía para incrementar la calidad del gasto público, era efectuar el control final del expediente de gasto, el cual debe cumplir con los procedimientos internos y las normativas y/o directivas presentadas por los entes fiscalizadores» solo prueban que los entrevistados no solo buscaban efectuar las labores asignadas con responsabilidad sino también persiguiendo la consecución del valor público para los ciudadanos del Callao). La razón de necesitar este aporte

o trabajo adicional de los entrevistados radicaría en que la calidad del gasto sería una construcción aún lejana de cumplir para la institución. Dicho esto, cabe precisar que las respuestas de la pregunta 3 también muestran que existiría un consenso (no unánime, es cierto) sobre lo que es «calidad de gasto» en la CSJCL: simplemente ejecutar el presupuesto (como se ve en esta respuesta brindada -el subrayado no proviene del original-: «Para la Corte, en general, la calidad de gasto es una categoría de dos aspectos: un primer aspecto es el hecho de brindar "justicia justa" a los usuarios del Callao y está vinculado a que el presupuesto solo es un instrumento para brindar las comodidades mínimas a los jueces y distintos tipos de servidores judiciales de la institución. Bajo esta mirada, todo dinero gastado en ello es "de calidad" (es decir, solo es una herramienta para el aspecto técnico-específico de la Corte). Una segunda dimensión es que la calidad de gasto se asocia con gastar dentro de lo programado, sin excederse (lo cual se asocia a casos de "corrupción"), o, dicho de otra manera, en la Corte la calidad de gasto es simplemente gastar (debido a las urgencias mismas del día a día)»); sin embargo, hay que resaltar que existen respuestas más extremas que reflejarían una Entidad pública algo más caótica, tales como (el subrayado es adicional): «La calidad de gasto no existe en la Corte, más allá de gastar toda la plata asignada»).

En línea con lo anterior, las respuestas a la pregunta 8 muestran decisiones que los entrevistados intentaron tomar para proponer cambios que se muestran como retos reales hacia la mejora de la gestión administración en la Corte: «Que solo exista una Administración (Unidad de Administración y Finanzas - UAF / Gerencia de Administración Distrital - GAD), que tendrá la responsabilidad de las finanzas, planeamiento y presupuesto y servicios judiciales, con la finalidad de cumplir con los metas, de la mano con las normas», «en principio, creo que sería importante cambiar la mentalidad hacia la ejecución presupuestal en la Entidad. Si bien es cierto que el corazón del trabajo es brindar justicia de calidad, ésta no representa todo el esfuerzo de la institución y no puede menospreciarse la parte administrativa y operativa que es también importante para cualquier Entidad. Por otro lado, también debería brindarse facilidades para contratar personal -que cumpla los requisitos técnicos y legales, es cierto- y proponer mejoras salariales», etc. Estas sugerencias apuntan centralmente a resolver el problema del capital humano (en cantidad y en calidad). Complementariamente, las respuestas a la pregunta 10, son materia base para posibles recomendaciones de gestión pública que podrían coadyuvar a la mejora de la calidad del gasto público en la Corte: «Hacer más eficiente el gasto público a través de normas más actualizadas sobre el gasto y que reflejen la realidad de la Corte más allá del Pliego presupuestal» o «Todos los gastos que realice la CSJCL, deben darse con la finalidad de mejorar

la atención a los ciudadanos implicados en el ámbito judicial, del mismo modo cuando se coordine con las diversas instituciones del estado».

Respecto a la dimensión del logro de objetivos y metas planteadas en cada año fiscal, considérese las preguntas 2, 4 y 5. En el caso de la primera de ellas, tómesese como relevante lo siguiente sobre los factores de éxito o limitantes a los que se enfrentaban los ex funcionarios de confianza para generar calidad del gasto público en la Corte: «Se encontró un sistema de trabajo que dependía mucho del pliego, siendo Unidad Ejecutora, ante ello se inició las coordinaciones a fin de que las áreas procesen y brinden su propia información» y –el subrayado se adicionó a propósito– «entre otras cosas, el desconocimiento de los tomadores de decisiones y la falta de capacitación de los trabajadores sobre la calidad de gasto, así como también la cultura organizacional vinculada al favoritismo y amiguismo». Estos testimonios indican un patrón que se repite a lo largo de las respuestas: los funcionarios afrontan una institución pública donde el capital humano (o su falta de) es el factor que más coacciona las acciones de mejora para la propia Corte. En este sentido, a lo largo de las entrevistas, se percibe que esta carestía no solo es de cantidad (esperable sobre todo en una institución que abarca toda la Provincia Constitucional del Callao en su accionar) sino también de calidad, en la medida en que el personal que labora desconoce sobre normas y demás temas vinculados (por ejemplo, considérese esta respuesta –el subrayado se adicionó a propósito–: «Por el lado de los factores limitantes, puedo mencionar: (i) el clima organizacional de la Corte no era el mejor cuando llegamos a ella -los recientes casos de corrupción han sido siempre un factor limitante para ejecutar el presupuesto-, (ii) además de prohibiciones explícitas desde el Poder Judicial (el Pliego) sobre no contratar servicios de terceros y demás, (iii) falta de conocimiento de los altos representantes de la Entidad sobre la mayoría de los procesos administrativos y/o de administración interna y (iv) la duración de la gestión es tan solo dos años, lo cual dificulta pensar a largo plazo en soluciones eficientes»). Ahora bien, evidentemente no todo puede ser catalogado como malo, dado que sí se identificaron factores de éxito, más que nada asociados al «entusiasmo» que se vivía como producto del cambio de la administración en la Corte Superior luego de los casos de corrupción sobre los que ya se explicitado antes en este documento. Sobre la pregunta 4, se aprecia que la mayoría de los entrevistados (estadístico «moda») están muy en desacuerdo con que la Corte ejecuta el presupuesto público con eficiencia. Para la pregunta 5, las entrevistas muestran que la respuesta más común sobre si la Corte ejecuta el presupuesto público con eficacia es que están «muy en desacuerdo» con esta idea.

Sobre la percepción de corrupción institucional, la pregunta 9 y sus respuestas muestra que el valor más repetido es «De acuerdo» ante la interrogante de si el caso de los “Cuellos Blancos”

sigue afectando gravemente a la gestión de la calidad del gasto público en la CSJCL. Esto es, los expertos consideran que efectivamente este caso tiene secuelas vigentes en la gestión de la institución, lo que muestra que la corrupción institucional sigue siendo percibida como algo tangible. Ahora bien, en materia de percepción de la eficiencia y eficacia de la estructura de la Corte, la pregunta 6 revela que los ex funcionarios, en su mayoría, están en desacuerdo con que la estructura orgánica y la administración de la Corte como Entidad Pública promueven la calidad del gasto en ella, es decir, el estado actual de la administración de la institución no sería la más óptima para coadyuvar a las labores encomendadas. Finalmente, respecto a la percepción de los beneficios y perjuicios de ser Unidad Ejecutora (UE), los resultados obtenidos en la pregunta 7 muestran que los expertos consideran que ello no es así, mostrándose muy en desacuerdo con que esto genere algún tipo de ganancia para la gestión de la Corte.

En conclusión, los juicios de valor que se han analizado y que fueron emitidos por los entrevistados muestran que efectivamente, desde la mirada cualitativa, la calidad del gasto es una dimensión que está en proceso de logro para la Corte Superior de Justicia del Callao lo que genera una prestación del servicio de administración de justicia por debajo del óptimo deseado. Así, la evaluación cualitativa permite sostener las valoraciones de las hipótesis aquí estudiadas.

4. Contraste de las hipótesis de la investigación

A la luz de lo mostrado en estos numerales, se pueden deducir las siguientes ideas fuerza, como contraste de las hipótesis de la investigación:

Respecto a la Hipótesis General: La inadecuada gestión administrativa y los bajos niveles de ejecución presupuestal incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020:

- En términos generales, la hipótesis central de la investigación ha sido testeada desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, con los instrumentos respectivos en cada caso y mostrados a lo largo de este documento.
- Así, se aprecia que se ha encontrado efectivamente una inadecuada gestión administrativa pero la ejecución presupuestal no ha sido baja. En particular, respecto a lo primero se considera que la gestión califica como «inadecuada», es preciso reconocer los juicios de valor negativos que emiten los expertos entrevistados, donde se aprecia cierta unanimidad respecto a que la entidad «solo gasta los recursos».

- En este sentido, se parte de confirmar la hipótesis general, a pesar de las salvedades antes mencionadas. Esta decisión se basa a partir de lo encontrado en la evaluación cualitativa: los ex funcionarios indican claramente que la ejecución presupuestal no presenta mayores inconvenientes, sino que es el uso y destino del dinero, así como la opacidad en su ejecución, lo que genera la falta de creación de valor público. En ese sentido, no se trata de un problema que se resuelve con más recursos, sino que está enfocado en la eficiencia del gasto y lo que esto implica, finalmente, para los y las ciudadanas: una administración subóptima de la justicia (juicios más lentos, falta de atención, etc.)³⁰.
- Un tema particular que merece ser relevado es que la percepción de la corrupción, dentro de la Corte y desde la propia CSJCL, desarrolla niveles que subsisten al paso del tiempo cronológico y que, en alguna medida, afectan el trabajo de los funcionarios de la Entidad. Si bien en esta investigación, se muestran resultados en esa línea de pensamiento, esta idea merecería un estudio más profuso y orientado, quizás, desde lo legal.

Respecto a la primera Hipótesis Específica: La inadecuada gestión administrativa incidió negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

- Esta hipótesis se comprueba con la evaluación cualitativa realizada vía las entrevistas. Efectivamente, se aprecia que la gestión administrativa es inadecuada a partir del análisis de los expertos sobre el sentido de la valoración de la Corte, lo que genera resultados negativos en la calidad de gasto. Así, se comprueba positivamente esta hipótesis.
- La mirada sobre la eficiencia y que se construye sobre la base de las entrevistas hechas muestra que cada unidad de recursos insumida por la institución para su operatividad ha carecido de eficiencia, en la medida en que se recogen juicios de valor en su mayoría negativos. El hecho de que aparezca la calificación de «pésimo» sobre la calidad del gasto en la Corte solo refleja una situación que, a todas luces, merece ser mejorada desde una postura moderna de la gestión pública, donde sean los y las ciudadanas la razón de ser de las instituciones.
- Más allá de ello, al recoger opiniones valorativas en escala, los «muy en desacuerdo» con frases de tinte optimistas («la Corte ejecuta con eficacia/eficiencia») y los «de acuerdo» con ideas de corte pesimista («el caso de los Cuellos Blancos aún afecta a la organización») se aprecia un consenso sobre las principales carestías institucionales y que apuntan, en general, hacia un capital humano insuficiente en cantidad y calidad (que

³⁰ Cabe precisar que este trabajo no profundiza sobre los impactos de esta situación subóptima, debido a que ello ameritaría hacer un estudio sobre la población y no sobre la CSJCL.

en este caso alude al conjunto de conocimientos, habilidades, técnicas y demás), una separación entre lo sectorial (la administración de justicia que se puede colegir como «justa» y que es, claramente, específica y con un marco legal y regulador con un carácter peculiar respecto al resto de la administración pública en el país) y lo administrativo (básicamente estudiado sobre la gestión y ejecución de los recursos programados para financiar la operatividad de la CSJCL) y la dependencia que persiste desde la propia Corte como Unidad Ejecutora hacia el Poder Judicial (representado por la Gerencia General) como Pliego Presupuestal (aún a pesar de que la naturaleza de lo primero implique autonomía en muchos sentidos), lo que estaría conllevando a deficiente eficiencia de gasto.

Respecto a la segunda Hipótesis Específica: Los bajos niveles de ejecución presupuestal incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.

- El estudio de esta hipótesis, vía la evaluación cuantitativa, muestra que los niveles de ejecución presupuestal no han sido bajos, incluso en el año 2020. Tal como se ha visto a lo largo de los análisis presentados en este apartado, esta ejecución presupuestal (eficacia de gasto) ha sido siempre superior al 90% del PIM asignado; en un sentido agregado. Sin embargo, la teoría exige que se gaste el 100% de los recursos por lo que la ejecución sí ha sido ineficaz, pero, otra vez, no se le puede catalogar como «bajo». Por lo anterior, se puede afirmar que esta hipótesis ha sido comprobada en un sentido negativo.
- Ahora bien, al estudiar en detalle la ejecución de partidas presupuestales por agregados (bienes y servicios), se aprecia en principio que éstas no representan un valor relativamente importante frente a todo el presupuesto asignado de la Corte Superior de Justicia bajo análisis, en la medida en que juntas solo son, en promedio, menos del 19% de todo el devengado total lo que muestra que realmente la Entidad no tiene incentivos para asignar esfuerzos institucionales en su ejecución, generando un desinterés en su avance.
- Cabe añadir que el presupuesto asignado a la compra de bienes y la adquisición de servicios sea menor en comparación a, por ejemplo, los gastos de personal (y sus subpartidas derivadas), esto no implica una ejecución al 100% del mismo, es decir, la falta de incentivos descrita en la viñeta anterior también se refleja en ineficacia³¹ de la gestión administrativa en materia de ejecución de recursos presupuestales.

³¹ Ahora bien, considérese ciertamente que la ejecución combinada promedio de ambas dimensiones es de 98.6%; que en algunas visiones o lecturas podría considerarse como «eficaz». Sin embargo, bajo lo

Capítulo VI. Propuesta para el incremento de la calidad del gasto en la CSJCL

1. Naturaleza de la propuesta

Ante la evidencia objetiva recolectada sobre los datos de la ejecución presupuestal por total y por partidas de bienes y servicios, así como de relevar juicios de expertos servidores públicos que han trabajado en la Corte Superior de Justicia del Callao, y al estudiar a detalle el capítulo anterior, queda claro que una propuesta de mejora es requerida en la medida en que coadyuve a suplir las brechas identificadas sobre la gestión presupuestal en la Corte.

Ahora bien, esta propuesta se confecciona considerando las características propias de la institución y la naturaleza del Pliego bajo análisis, las ideas centrales recogidas de las entrevistas realizadas y la experiencia del autor del presente documento. Por lo anterior, esta construcción es enteramente propia del autor de esta investigación, tomando en consideración las respuestas de los expertos y el propio conocimiento subjetivo. En ese sentido, la propuesta se construye considerando los siguientes supuestos de partida: (i) Interés en llevarla a cabo desde la Corte lo que asegura que pueda ser ejecutada en el tiempo debido a que habrá soporte desde la superioridad jerárquica, (ii) el ratio costo – beneficio es positivo, es decir, que el costo de los insumos que se requieran para su ejecución sea inferior a los beneficios que se obtienen de su implementación, (iii) factibilidad de ejecución en el tiempo definido para ello, lo que le hace «alcanzable» y realizable en el período; y, (iv) que sea medible objetivamente y con métodos simples, de tal manera que la evaluación no sea una actividad adicional que retrase la ejecución.

Con estas consideraciones, la propuesta aquí presentada está diseñada desde la gestión pública, es decir, se construye de manera transversal sin tomar en cuenta las dinámicas propias sectoriales de la administración de justicia y se enfoca, específicamente, en los temas administrativos que son materia de este estudio, a saber, la ejecución presupuestal y la calidad del gasto. Por esto, se han construido tres escenarios sobre los que se confecciona la propuesta, como se verá más adelante, los que en su conjunto van a marcar los límites de acciones que componen el horizonte de lo aquí diseñado. Estos límites se refieren fundamentalmente a la cantidad de actos a ser efectuados y su alcance.

estudiado en el marco teórico desarrollado para esta investigación, esto no es así, dado que no se ha alcanzado efectuar el 100% de los recursos programados.

De manera general, cabe indicarse que se trata de una batería de medidas que tienen como objetivos generales los siguientes:

En materia de Capital Humano:

- Elevar el nivel del capital humano administrativo sin modificar la estructura base de salarios y el total de trabajadores de la Corte, variables que son para todo efecto exógenas a este trabajo y a esta propuesta.

En materia de Capacidades:

- Mejorar la calidad de las decisiones de carácter administrativo de la institución sin desconocer el marco normativo vigente sobre el Pliego y la propia Unidad Ejecutora.

En materia de Gestión del Cambio:

- Desarrollar un necesario nivel mínimo de concientización y sensibilización de la importancia de la calidad del gasto público en el personal administrativo y jurisdiccional que labora en la Corte.

En materia de Gestión por Resultados:

- Visibilizar la relevancia y el impacto de la calidad de gasto como lineamiento orientador para la acción pública en la entidad.

Así, se trata entonces de un desarrollo desde la mirada de una cadena de valor: la propuesta aquí apunta a que los procesos de soporte de la institución pública sean mejorados para que, manteniendo todo lo demás constante, el resultado sea de mayor envergadura y, ulteriormente, se eleve la calidad de vida de los y las ciudadanas del Callao.

2. Desarrollo de la propuesta presentada

La confección de la propuesta debe partir de tres escenarios base que reflejen el principal supuesto de trabajo: el apoyo institucional a la propuesta. Así, el primer escenario parte de una condición de «apoyo» importante desde la Presidencia de la Corte; el segundo escenario considera «indiferencia» desde dicho despacho y el tercero, apoyo negativo o «desprecio» por la propuesta.

- Primer escenario (deseado): «Gestión del Cambio»

Respecto al primero de ellos, la idea central es que la Presidencia de la Corte, vía la Gerencia de Administración Distrital, no solo se interesa por la propuesta presentada, sino que también la autoriza con un documento formal y la estandariza para toda la institución (que, para este efecto,

sería una Resolución Administrativa de Presidencia), asignándole recursos del presupuesto institucional para su ejecución a partir de la cuantificación de metas, plazos e indicadores, establece roles de responsabilidad entre los funcionarios de la Corte y, además, genera los espacios organizacionales necesarios para que pueda ser ejecutada, evaluada y retroalimentada constantemente. Esto se resumiría en algún documento oficial, como una especie de «Plan de acción».

Este empuje inicial permite que los órganos y oficinas de la entidad puedan interiorizar la relevancia de la misma y, sobre ello, hacerla suya. Por supuesto, esto implica modificar algunos documentos de gestión interna y, eventualmente, proponer al Pliego Presupuestal, cambios en el ROF de las CSJQOUE; es decir, la «mejora» no solo sería tangible para la Corte Superior de Justicia del Callao sino también para las demás Cortes Superiores que son Unidades Ejecutoras, generándose un «*spillover*» o «efecto derrame» que en buena medida trae cambios favorables a la administración de justicia del país, en términos generales. Bajo este supuesto, entonces, la propuesta alcanza su máximo potencial de desarrollo y los resultados son los más óptimos posibles y, además, la propuesta se diseña en su totalidad, conteniendo la cantidad absoluta de acciones, hitos y metas confeccionados en su ínterin.

- Segundo escenario: «Prueba Piloto»

En el segundo caso, la Presidencia de la Corte (e incluso, otros órganos tales como la Gerencia de Administración Distrital) conoce de la propuesta integral pues le ha sido presentada, pero no está de acuerdo en implementarla en su totalidad y se hace más corto el alcance de las acciones o, dicho de otra manera, se decide por determinadas acciones específicas que, teóricamente, representan el núcleo central de la misma y se evita lo accesorio o complementario. Ahora bien, esto no significa que haya un respaldo a la propuesta, sino que, ulteriormente, se le «soporta» sin darle peso documental o formal. Ahora bien, eventualmente esta implementación, suponiendo que se obtienen resultados favorables en el tiempo, podría llevar al primer escenario (lo cual se constituiría como una solución del tipo «maximin» o, presentado de otra manera, podría establecerse como una prueba piloto); pero, en sentido opuesto, si no se aprecian resultados favorables podría derivarse al tercer escenario (que también es una situación no deseable). Por esto, en esta construcción teórica no se apreciarían los efectos antes descritos pues se limitaría exclusivamente al trabajo desarrollado por la Corte Superior de Justicia del Callao e incluso, a ciertas áreas de la propia institución antes que a toda su organización. Quizás lo central de este escenario se pueda concentrar en el interés que pueda mostrar la superioridad y se puede teorizar, a partir de los hallazgos por las entrevistas, que esto depende exclusivamente de la percepción y

conocimientos desde el despacho de Presidencia de la Corte sobre el valor del trabajo administrativo y la gestión presupuestal, así como de su importancia y repercusión en la marcha de la entidad.

- Tercer escenario: «Resistencia al cambio»

Entonces, se puede arribar al tercer escenario que se ha denominado de «desprecio». En contraposición a lo desarrollado en los dos supuestos anteriores, aquí el despacho de Presidencia no solo no está interesado, sino que también muestra su fehaciente rechazo a implementar algún cambio propuesto, en una clásica actitud que podría llamarse de «resistencia al cambio». Pero esto no solo implica la no aceptación sino también dejar las cosas en el *statu quo* dominante para la cual se censura o restringe cualquier alternativa sugerida. En esta construcción teórica, cabe añadir, se pretendía implementar la propuesta en su totalidad, pero no se logra más que una sola acción, desarticulada de la construcción estratégica de la institución y desarrollada una sola vez, lo que no permite obtener resultados de mediano o largo plazo. Así, efectivamente se ejecuta el nivel más mínimo posible lo que claramente no tiene repercusiones relevantes y, habiéndose desarrollado una sola vez, sus efectos no se traslucen más allá del año fiscal vigente. Si es pertinente indicar que la sola acción puede ser una iniciativa de los órganos administrativos e incluso, sabiendo del rechazo institucional, podría hacerse cambiando de nombre o de forma para evitar que incluso esta acción no se realice.

Una vez definidos los posibles tres escenarios, puede entonces definirse la propuesta a detalle, en la tabla siguiente.

Tabla 3. Propuesta de incremento de la calidad del gasto de la CSJCL

Escenario	Acciones	Responsable ^{1/}	Costo estimado (Miles de S/) ^{2/}	Plazo estimado (Meses) ^{2/}	Resultados o efectos esperados

<p>Primer escenario: «Gestión del cambio»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los servidores administrativos en temas de contrataciones públicas, presupuesto y planeamiento estratégico. • Sensibilización al personal jurisdiccional sobre temas de contrataciones públicas, presupuesto y planeamiento estratégico. • Ejecución de pasantías laborales del personal jurisdiccional hacia el sector administrativo. • Actualización de las principales herramientas de gestión institucional: Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), Clasificador de Cargos (CAP), Manual de Procedimientos (MAPRO), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Reglamento Interno de Trabajo (RIT) y Planes Operativos Institucionales (POI) • Diseñar y proponer el nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Organigrama de las CSJQOUE. • Desarrollar un estudio de perfiles del personal administrativo por competencias, que incluyan la confección de términos de referencia, rangos de montos mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • GAD, UAF, UPD y CRRHH • DP, GAD • DP, GAD, UAF, UPD, CRRHH • DP, GAD, UAF, UPD y posteriormente toda la Corte • DP, GAD, UAF, UPD y posteriormente toda la Corte • GAD, UAF, UPD y CRRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • 30.0 • 20.0 • 0.0 • 30.0 • 20.0 • 20.0 <p>Total: 120.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 06 • 02 • 01 • 12 • 06 • 04 <p>Total: 18 (algunas acciones se desarrollan en paralelo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El programa de capacitación se dictaría a los servidores administrativos para potenciar los conocimientos sobre materias administrativas básicas, tales como: Gestión del cambio, gestión antisoborno, gestión de calidad y gestión por resultados. • La sensibilización permitirá que el personal jurisdiccional pueda absorber los conceptos base de la gestión administrativa para desarrollar trabajo sinérgico y orientado al logro de los objetivos institucionales. • Las pasantías, sin irrogar gasto a la entidad, permitirán poner en práctica lo aprendido en la etapa de sensibilización. • La actualización de los documentos de organización interna permitirá que la gestión administrativa se modernice a las necesidades vigentes y en línea con el contexto socio-económico que se vive, así como los retos modernos que afronta la Corte. Ahora bien, esta actualización debe ser coordinada con la Gerencia
---	---	---	---	---	--

	sugeridos, entre otros.				<p>General y el Pliego, porque la Unidad Ejecutora no puede actuar de forma independiente sin autorización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asimismo, la Corte propondría <i>motu proprio</i> la modificación del ROF vigente para las CSJQOUE en el país, así como del Organigrama respectivo, para modernizarle y hacerle una herramienta más útil de lo actual. • El estudio de los perfiles permitirá sincerar los requisitos necesarios así como los montos salariales sugeridos para la atracción adecuada del talento óptimo.
Segundo escenario: «Prueba Piloto»	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los servidores administrativos en temas de contrataciones públicas, presupuesto y planeamiento estratégico. • Sensibilización al personal jurisdiccional sobre temas de contrataciones públicas, presupuesto y planeamiento estratégico. • Ejecución de pasantías laborales del personal jurisdiccional hacia el sector administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • GAD, UAF, UPD y CRRHH • DP, GAD • DP, GAD, UAF, UPD, CRRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • 30.0 • 20.0 • 0.0 <p>Total: 50.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 06 • 02 • 01 <p>Total: 09</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El programa de capacitación se dictaría a los servidores administrativos para potenciar los conocimientos sobre materias administrativas básicas, tales como: Gestión del cambio, gestión antisoborno, gestión de calidad y gestión por resultados. • La sensibilización permitirá que el personal jurisdiccional pueda absorber los conceptos base de la gestión administrativa para desarrollar trabajo sinérgico y orientado al

					logro de los objetivos institucionales. <ul style="list-style-type: none"> Las pasantías, sin irrogar gasto a la entidad, permitirán poner en práctica lo aprendido en la etapa de sensibilización.
Escenario 3: «Resistencia al cambio»	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a los servidores administrativos en temas de contrataciones públicas, presupuesto y planeamiento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> GAD, UAF, UPD y CRRHH 	<ul style="list-style-type: none"> 30.0 Total: 30 	<ul style="list-style-type: none"> 06 Total: 06 	<ul style="list-style-type: none"> El programa de capacitación se dictaría a los servidores administrativos para potenciar los conocimientos sobre materias administrativas básicas, tales como: Gestión del cambio, gestión antisoborno, gestión de calidad y gestión por resultados.

1/ DP: Despacho de Presidencia // GAD: Gerencia de Administración Distrital // UAF: Unidad Administrativa y de Finanzas // UPD: Unidad de Planeamiento y Desarrollo // CRRHH: Coordinación de Recursos Humanos.

2/ Estimación en base a la experiencia del autor.

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, la propuesta está orientada netamente a la consecución de logros para incrementar la calidad del gasto en la Corte. Ahora bien, como ya se ha mencionado a partir de lo hallado en el capítulo anterior, se estimó pertinente generar esta propuesta (enteramente construida por el autor de esta investigación) dado que, en términos sencillos, luego de verificar y contrastar las hipótesis, se ha encontrado que la Corte, como Entidad pública no está gastando con «calidad», lo que genera las consecuentes secuelas vinculadas al logro de los objetivos institucionales.

Bajo esta construcción de ideas, la propuesta busca coadyuvar a cerrar las brechas identificadas, construyendo para ello toda una batería de medidas, desde lo mínimo a lo máximo posible, para que se revierta la situación encontrada.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1. En términos generales, la hipótesis central de la investigación ha sido testeada desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, con los instrumentos ya mostrados a lo largo de este documento. Así, se aprecia que se ha encontrado efectivamente una inadecuada gestión administrativa, pero la ejecución presupuestal no ha sido baja, es decir se ha evidenciado en el periodo investigado avances o niveles significativos en la ejecución de los recursos presupuestales. Por tanto, la valoración final resulta del peso asignado a ambas dimensiones.
2. La investigación ha permitido confirmar la hipótesis general, a pesar de las salvedades antes mencionadas. Esta decisión se basa a partir de lo encontrado en la evaluación cualitativa: los ex funcionarios indican claramente que la ejecución presupuestal no presenta mayores inconvenientes, sino que es el uso y destino del dinero (recursos presupuestales), así como la opacidad en su ejecución, lo que genera a final la falta de creación de valor público. En ese sentido, no se trata de un problema que se resuelve con más recursos, sino que está enfocado en la eficiencia del gasto (o, dicho de otro modo, mejorar la gestión y mejorar a los gestores) y lo que esto implica respecto de la creación de valor público (Sotelo, 2012), finalmente, para los y las ciudadanas del Callao.
3. Respecto a la primera Hipótesis Específica, ésta se comprueba con la evaluación cualitativa realizada vía las entrevistas en el capítulo V de este documento. Efectivamente, se aprecia que la gestión administrativa es «inadecuada», al menos para las necesidades reales de la Corte, en tamaño y alcance (más y mejor capacitado personal, con perfiles profesionales definidos e integrales desde la formación profesional y de valores, más recursos, etc.), lo que genera resultados negativos en la calidad de gasto porque no hay eficiencia en el uso de los recursos presupuestales asignados para la administración de la justicia en la Entidad.
4. La mirada sobre la eficiencia y que se construye sobre la base de las entrevistas hechas muestra que cada unidad de recursos insumida por la institución para su operatividad ha carecido de eficiencia, en la medida en que se recogen juicios de valor en su mayoría negativos. El hecho de que aparezca la calificación de «pésimo» sobre la calidad del gasto en la Corte solo refleja una situación que, a todas luces, merece ser mejorada desde una postura moderna de la gestión pública, donde sean los y las ciudadanas la razón de ser de las instituciones.

5. Más allá de ello, al recoger opiniones valorativas en escala (las preguntas tipo Likert), los «muy en desacuerdo» con frases de tinte optimistas («la Corte ejecuta con eficacia/eficiencia») y los «de acuerdo» con ideas de corte pesimista («el caso de los Cuellos Blancos aún afecta a la organización») se aprecia un consenso sobre las principales carestías institucionales y que apuntan, en general, hacia un capital humano insuficiente en cantidad y calidad (que en este caso alude al conjunto de conocimientos, habilidades, técnicas y demás), una separación entre lo funcional o sectorial (la administración de justicia que se puede colegir como «justa» y que es, claramente, específica y con un marco legal y regulador con un carácter peculiar respecto al resto de la administración pública en el país) y lo administrativo (básicamente estudiado sobre la gestión y ejecución de los recursos programados para financiar la operatividad de la CSJCL) y la dependencia que persiste desde la propia Corte como Unidad Ejecutora hacia el Poder Judicial (representado por la Gerencia General) como Pliego Presupuestal (aún a pesar de que la naturaleza de lo primero implique autonomía en muchos sentidos), lo que estaría conllevando a deficiente eficiencia de gasto. Así, se comprueba positivamente esta hipótesis habiéndose encontrado que la inadecuada gestión administrativa incidió negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.
6. En el caso de la segunda Hipótesis Específica, el estudio de esta hipótesis, vía la evaluación cuantitativa, muestra que los niveles de ejecución presupuestal no han sido bajos, incluso en el año 2020. Tal como se ha visto a lo largo de los análisis presentados en este apartado, esta ejecución presupuestal (eficacia de gasto) ha sido siempre superior al 90% del PIM asignado; en un sentido agregado. Sin embargo, considerando que los recursos públicos son escasos, se esperaría que se gaste el 100% de los recursos asignados, por lo que se podría mencionar que la ejecución sí ha sido ineficaz, pero, otra vez, no se le puede catalogar como «bajo». Por lo anterior, se puede afirmar que esta hipótesis ha sido comprobada en un sentido negativo. Es decir, los bajos niveles de ejecución presupuestal no incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020 porque en términos generales no han sido bajos, sino que simplemente no se ejecutó el total de presupuesto.
7. Ahora bien, al estudiar en detalle la ejecución de partidas presupuestales por agregados (bienes y servicios), se aprecia en principio que éstas no representan un valor relativamente importante frente a todo el presupuesto asignado de la Corte Superior de Justicia bajo análisis, en la medida en que juntas solo son, en promedio, menos del 19%

de todo el devengado total lo que muestra que realmente la Entidad no tiene incentivos para asignar esfuerzos institucionales en su ejecución, generando un desinterés en su avance, más aun considerando que partiendo de la misión de generar justicia, la acción pública que brinda la Corte Superior de Justicia del Callao es intensiva en mano de obra, por lo cual la principal partida presupuestal se vincula a personal.

8. Por tanto, se puede concluir que la Corte, en el período analizado, ha ejecutado el presupuesto sin que ello haya conllevado «calidad en el gasto».

2. Recomendaciones

1. Por lo expuesto, se estima pertinente sugerir que se presenten las conclusiones de esta investigación aquí desarrollada, así como los análisis efectuados, ante el despacho de Presidencia de la Corte Superior de Justicia del Callao, para su análisis y estimación con el fin de ponderar la puesta en marcha de la misma, en los escenarios que se consideren aplicables.
2. De lo expuesto en la tabla 3, sería importante ahondar en una estimación más detallada y precisa de los costos y tiempos por cada actividad que compone cada una de las dimensiones propuestas, utilizando para ello algunas herramientas como análisis de precios del mercado por cada acción, costeo de insumos, valores históricos, etc.
3. Se recomienda evaluar la implementación de buenas prácticas internacionales de gestión en el sistema de justicia como la gestión antisoborno, gestión de calidad, gestión de riesgos, gestión del cambio, etc., a modo de una propuesta integral institucional que abarque no solamente lo administrativo, sino que sirva como punto focal de un cambio más profundo e importante en la institución. Para ello, puede evaluarse la posibilidad de utilizar métricas internacionalmente aceptadas como las normas ISO³² u otros estándares de esa naturaleza.
4. Se recomienda extender un estudio de esta naturaleza a otras Cortes Superiores que operen como Unidades Ejecutoras, con lo que se podría intentar hacer un estudio global de todo el Pliego presupuestal y maximizar los beneficios y resultados obtenidos.

³² Las normas ISO son estándares internacionales regulados por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). Su valor se reconoce en más de 190 países a nivel global y sirve para comparar el diseño y logro de objetivos específicos en varias dimensiones de trabajo

Bibliografía

Abusada, R., Cusato, A. y Pastor, C. (2008). “Eficiencia del gasto en el Perú”. En: mef.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2021. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/eficiencia_del_gasto_en_el_peru.pdf>

Barraud, A. y Torres, G. (2013). “Una medición de la eficiencia del gasto público en las provincias argentinas”. En: cepal.org. [En línea]. Fecha de consulta: 12/10/2021. Disponible en: <https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/barraud_torres_-_eficiencia_gastoar.pdf>

Barro, R. (1988). “Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth”. En: nber.org. [En línea]. Fecha de consulta: 19/10/2021. Disponible en: <<https://www.nber.org/papers/w2588#:~:text=Government%20Spending%20in%20a%20Simple%20Model%20of%20Endogenous%20Growth,-Robert%20J.&text=Public%20services%20are%20financed%20by,a%20peak%20and%20subsequently%20declines.>>>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020). “Guía para la elaboración de indicadores de Políticas Nacionales y Planes Estratégicos”. En: ceplan.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2021. Disponible en: <<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1088637/Proyecto-de-Guia-para-elaborar-Indicadores-CEPLAN-16072020.pdf>>.

Congreso de la República (2002). “Ley N° 27779, Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios”. En: transparencia.mtc.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 03/09/2021. Disponible en: <http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_1_83.pdf>.

Congreso de la República (2007). “Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”. En: pcm.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 05/10/2021. Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-Organica-del-Poder-Ejecutivo_29158-LOPE.pdf>.

Córdova, M. (2018). “La relación del gasto en consumo gubernamental con el crecimiento económico del Perú, desde una perspectiva endógena (Modelo de Robert Barro) 1990:T1-

2017:T4”. En: [alicia.concytec.gob.pe](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE_06b3192bbd0143e44e8fbb6c8e8351fd). [En línea]. Fecha de consulta: 19/11/2021. Disponible en: <https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE_06b3192bbd0143e44e8fbb6c8e8351fd>

Corte Superior de Justicia del Callao [CSJCL] (2021). “Organigrama estructural de la Corte Superior de Justicia del Callao”. En: [pj.gob.pe](http://www.pj.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2021. Disponible en: <<http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/6624b5004620adcbb208fa04d51e568e/Organigrama.pdf?MOD=AJPERES>>.

CSJCL (2021). “Historia”. En: [pj.gob.pe](http://www.pj.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2021. Disponible en: <http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/Corte+Superior+Callao+PJ/s_csj_callao_nuevo/as_corte_superior_callao/as_conocenos/as_historia/>.

Fuente, C. (2011). “Montesquieu: Teoría de la distribución social del poder”. En: [scielo.cl](https://www.scielo.cl). [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2021. Disponible en: <<https://www.scielo.cl/pdf/revcipol/v31n1/art03.pdf>>.

Hernández, R.; Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Instituto de Defensa Legal – Reporteros [IDL-Reporteros] (2018): “Corte y corrupción”. En: [idl-reporteros.pe](http://www.idl-reporteros.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2021. Disponible en: <<https://www.idl-reporteros.pe/corte-y-corrupcion/>>

Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Idehpucp] (2020): “Cuellos blancos”. En: idehpucp.pucp.edu.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 30/05/2021. Disponible en: <<https://idehpucp.pucp.edu.pe/observatorio-de-casos-anticorrupcion-y-lavado-de-activos/casos-materia-corrupcion/cuellos-blancos/>>

Izquierdo, A., Pessino, C. y Vuletin, G. (2018): “Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos”. En: publications.iadb.org. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2021. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejor-gasto-para-mejores-vidas->

C%C3%B3mo-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-puede-hacer-m%C3%A1s-con-
menos.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). “Resolución Directoral N° 0025-2019-EF/50.01 - Aprueban Directiva para la creación o cierre de unidades ejecutoras de los pliegos presupuestarios”. En: busquedas.elperuano.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 06/05/2021. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-directiva-para-la-creacion-o-cierre-de-unidades-eje-resolucion-directoral-n-0025-2019-ef5001-1799592-1/>>.

MEF (2019). “Glosario”. En: [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 07/09/2021. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/glosario>>.

MEF (2019). “Presupuesto Público”. En: [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 09/10/2021. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162>>.

MEF (2020). “Resolución Ministerial N° 213-202-EF/41 – Aprueban del Texto Integrado Actualizado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas”. En: [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 06/10/2021. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/22997-resolucion-ministerial-n-213-2020-ef-41/file>>.

MEF (2020). “Resolución Directoral N° 0034-2020-EF/50.01 - Aprueban la Directiva N° 0007-2020-EF/50.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria”, así como sus Anexos, Modelos y Ficha y otras disposiciones”. En: [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 09/10/2021. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/directivas/24708-directiva-n-0007-2020-ef-50-01/file>>.

MEF (2021). “Resolución Directoral N° 0005-2021-EF/50.01 - Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria”. En: [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 09/10/2021. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/24954-directiva-n-0001-2021-ef-50-01/file>>.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUS] (1993). “Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial”. En: [minjus.gob.pe](https://www.minjus.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 11/01/2021.

Disponible en: <<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/DGDOJ-Ley-Org%C3%A1nica-Poder-Judicial-y-Ministerio-P%C3%BAblico.pdf>>

MINJUS (2019). “Constitución Política del Perú – Décimo Tercera Edición Oficial / Texto actualizado con las reformas ratificadas en el Referéndum de 2018”. En: minjus.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 11/01/2021. Disponible en: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Constitucion-Politica-del-Peru-marzo-2019_WEB.pdf>

MINJUS (2021). “SECIGRA”. En: minjus.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 30/10/2021. Disponible en: <<https://www.minjus.gob.pe/secigra/>>

Mokate, K. (1999). “Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad ¿Qué queremos decir?”. En: cepal.org. [En línea]. Fecha de consulta: 02/10/2019. Disponible en: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf>

Pariatón, Y. (2018). “Análisis de la eficiencia del gasto público de los gobiernos locales del departamento de Piura, periodo 2007-2013”. En: repositorio.unp.edu.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 03/10/2021. Disponible en: <<https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1599/ECO-PAR-ZUR-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Pereyra, J. (2001). “Una medida de la eficiencia del gasto público en educación: Análisis FDH para América Latina”. En: bcrp.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 01/10/2021. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/08/Estudios-Economicos-8-9.pdf>>

Plaza, A. (2012). “Presupuesto público”. En: biblioteca.unlpam.edu.ar. [En línea]. Fecha de consulta: 13/09/2021. Disponible en: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e_plapre708.pdf>

Poder Judicial (2018). “Resolución Administrativa N° 090-2018-CE-PJ”. En: pj.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2021. Disponible en: <http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/9ab694804530e9afa8f9b84df21c54fc/RA_090_2018_CE_PJ%20-%202014_03_2018.pdf?MOD=AJPERES>

Poder Judicial (2021). “Historia de la Corte Suprema de Justicia”. En: pj.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2021. Disponible en: <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s_cortes_suprema_home/as_poder_judicial/as_corte_suprema/as_presidencia/as_historia_corte_suprema/>

Poder Judicial (2021). “Resolución Administrativa N° 321-2021-CE-PJ”. En: pj.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2021. Disponible en: <<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/98629500444f686f90d294c9d91bd6ff/RESOLUCION%20ADMINISTRATIVA-000321-2021-CE.pdf?MOD=AJPERES>>

Poder Judicial (2021). “Resolución Administrativa N° 136-2021-CE-PJ”. En: pj.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 01/10/2021. Disponible en: <<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/4d98d780421f6f47a68dbe5aa55ef1d3/RA-136-2021-P-PJ.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4d98d780421f6f47a68dbe5aa55ef1d3>>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2013). “Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Diario Oficial El Peruano”. En: sgp.pcm.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 19/08/2021. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-laPNMGP.pdf>>.

Presidencia de la República (2018). “Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público”. En: elperuano.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2021. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18186-decreto-legislativo-n-1440/file>>.

Romero, I. (2017). “Eficiencia económica del gasto público por regiones en el Perú, un análisis transversal para el 2015”. En: repositorio.lamolina.edu.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2021. Disponible en: <<https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3171/romero-cuadros-italo-brayan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Rosen, H. (2008). *Hacienda Pública*. 7ª ed. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España S.A.U.

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2013). *Economía*. 18ª ed. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España S.A.U.

Secretaría de Gestión Pública [SGP] – Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013). “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”. En: gobernabilidad.org.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2021. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/193867070_073%20-%20Politica%20nacional%20modernizacion.pdf>.

Shack, N., Pérez, J. y Portugal, L. (2021). “Incidencia de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú 2020. Documento de Política en Control Gubernamental”. En: doc.contraloria.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 18/10/2021. Disponible en: https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2021/INCIDENCIA_DE_LA_CORRUPCION_Y_LA_INCONDUCTA_FUNCIONAL_2020.pdf

Shultz, J. (2002). *Promesas que cumplir: el presupuesto público como herramienta para promover los derechos económicos, sociales y culturales*. Fundar Centro de Análisis.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (2021). “Reporte – Eficacia del gasto público / Resultados 2020”. En: comexperu.org.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 12/10/2021. Disponible en: <<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-eficacia-002.pdf>>.

Sotelo, A. (2012). La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica. En: asip.org.ar. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2020. Disponible en: <<https://asip.org.ar/la-cadena-de-valor-publico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colision-metodologica/>>

Tam, M. (2007). “Una aproximación a la eficiencia técnica del Gasto Público en Educación en las regiones del Perú”. En: repositorio.minedu.gob.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2021. Disponible en: <<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/1088/641.%20Una%20aproximaci%3%b3n%20a%20la%20eficiencia%20t%3%a9cnica%20del%20Gasto%20P%3%b3lico%20en%20Educaci%3%b3n%20en%20las%20regiones%20del%20Per%3%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia lógica y de ítems de indicadores y variables de la formulación del problema

Matriz de consistencia lógica

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>Pregunta General</p> <p>¿Cómo la gestión administrativa y la ejecución presupuestaria incidieron en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Evaluar si tanto la gestión administrativa como la ejecución presupuestaria incidieron en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La inadecuada gestión administrativa y los bajos niveles de ejecución presupuestal incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Calidad del Gasto.</p>	<p>Cumplimiento de objetivos y metas para la satisfacción y creación de valor público a favor de los usuarios del servicio de justicia en el Distrito Judicial de Callao.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: Mixto - Tipo: No Experimental - Diseño: Descriptivo correlacional - Corte: Longitudinal - Población: Funcionarios de confianza de la Corte Superior de Justicia del Callao, del período bianual 2019 - 2020 - Muestra: Ocho funcionarios de confianza de la Corte Superior de Justicia del Callao, del período bianual 2019 - 2020 - Técnica: Entrevista - Instrumento: Cuestionario - Entrevista
<p>Preguntas Específicas</p> <p>¿De qué manera la gestión administrativa incidió en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020?</p>	<p>Objetivos Específicas</p> <p>Analizar la incidencia de la gestión administrativa en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>La inadecuada gestión administrativa incidió negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>X1: Gestión Administrativa</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de objetivos y metas. ➤ Percepción de corrupción. ➤ Estructura orgánica y administrativa de la Corte como Entidad Pública que promueven la calidad del gasto ➤ Naturaleza de Unidad Ejecutora de la CJSCL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos y metas planteadas en cada año fiscal. - Percepción de corrupción institucional. - Percepción de la eficiencia y eficacia de la estructura de la Corte. - Percepción de los beneficios y perjuicios de ser Unidad Ejecutora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica: Entrevista - Instrumento: Cuestionario - Entrevista

<p>¿De qué manera la ejecución presupuestaria incidió en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020?</p>	<p>Analizar la incidencia de la ejecución presupuestaria en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.</p>	<p>Los bajos niveles de ejecución presupuestal incidieron negativamente en la calidad del gasto de la Unidad Ejecutora 011-1467 Corte Superior de Justicia del Callao del Pliego 004 Poder Judicial durante el período 2012-2020.</p>	<p>X2: Ejecución Presupuestal</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa de Gasto: Devengado ➤ Comportamiento del gasto en bienes. ➤ Comportamiento del gasto en servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Devengado anual total, en soles nominales. - Devengado anual total, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado. - Devengado anual total en bienes, en soles nominales. - Devengado anual total en bienes, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado. - Devengado anual total en servicios, en soles nominales. - Devengado anual total en servicios, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado. 	
---	--	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Matriz de ítems de indicadores y variables de la formulación del problema

Variables	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
Y = Calidad del Gasto	La calidad de gasto se mide a partir de la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos. En el caso de la primera, se trata de gastar todo lo asignado (en el PIM) y en el caso de la segunda, de utilizar la menor cantidad de insumos	Cumplimiento de objetivos y metas para la satisfacción y creación de valor público a favor de los usuarios del servicio de justicia en el Distrito Judicial de Callao	Preguntas 1, 3, 8 y 10
X1 = Gestión Administrativa	Es la variable que mide la capacidad de la Entidad para ejecutar el gasto a partir de su estructura interna, organización jerárquica, percepción de los trabajadores y el planteamiento de objetivos alcanzables y medibles.	- Logro de objetivos y metas planteadas en cada año fiscal.	Preguntas 2, 4, 5
		- Percepción de corrupción institucional.	Pregunta 9
		- Percepción de la eficiencia y eficacia de la estructura de la Corte.	Pregunta 6
		- Percepción de los beneficios y perjuicios de ser Unidad Ejecutora.	Pregunta 7
X2 = Ejecución Presupuestal	Es el acto administrativo y/o de administración interna mediante el cual se erogan los créditos presupuestarios asignados las actividades y productos definidos por la Entidad, dentro de un año fiscal, y en arreglo estricto a la normativa vigente. En términos prácticos, se mide a través del devengado.	- Devengado anual total, en soles nominales.	Para esta variable, se ha utilizado información disponible en la web institucional de «Transparencia Económica» del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y del OSCE, como se explica en los capítulos III, IV y V.
		- Devengado anual total, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado.	
		- Devengado anual total en bienes, en soles nominales.	
		- Devengado anual total en bienes, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado.	
		- Devengado anual total en servicios, en soles nominales.	
- Devengado anual total en servicios, porcentaje respecto al Presupuesto Institucional Modificado.			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Diseño de entrevista realizada a expertos

Para la presente investigación, se realizaron entrevistas a expertos como se ha explicado en el capítulo metodológico. A este respecto, se utilizó esta entrevista modelo:

“Buen día,

Mi nombre es Ronel Zavaleta, egresado de la Maestría en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico. Estoy desarrollando una Tesis llamada: «Calidad de gasto de la Corte Superior de Justicia del Callao, 2012 - 2020» y me pongo en contacto con usted por haber sido funcionario de la Entidad bajo análisis para rogarle pueda responderme unas preguntas sobre la materia.

Pregunta 1. *Cuando ejercía el cargo de confianza, ¿qué acciones ejecutaba o proponía para incrementar la calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao – CSJCL?*

Pregunta 2. *Considerando su experiencia, ¿qué factores de éxito o limitantes enfrentaba como funcionario de confianza para generar calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao – CSJCL?*

Pregunta 3. *En su opinión, ¿cómo se concibe la calidad del gasto público en la CSJCL?*

Pregunta 4. *¿Considera usted que la Corte ejecuta el presupuesto público con eficiencia?:*

- *1: Muy en desacuerdo*
- *2: En desacuerdo*
- *3: Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo*
- *4: De acuerdo*
- *5: Muy de acuerdo*

Pregunta 5. *¿Y que lo hace con eficacia?*

- *1: Muy en desacuerdo*
- *2: En desacuerdo*
- *3: Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo*
- *4: De acuerdo*
- *5: Muy de acuerdo*

Pregunta 6. *Bajo su mirada, ¿la estructura orgánica y la administración de la Corte como Entidad Pública promueven la calidad del gasto?*

- *1: Muy en desacuerdo*
- *2: En desacuerdo*
- *3: Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo*
- *4: De acuerdo*
- *5: Muy de acuerdo*

Pregunta 7. *¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente frase: “Que la CSJCL sea una Unidad Ejecutora es algo favorable porque tiene autonomía presupuestaria del Pliego”?*

- *1: Muy en desacuerdo*
- *2: En desacuerdo*
- *3: Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo*
- *4: De acuerdo*

- 5: *Muy de acuerdo*

Pregunta 8. *Si tuviera una cuota extraordinaria de poder, ¿qué cambios radicales propondría para mejorar la calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao?*

Pregunta 9. *En su opinión, ¿el caso de los “Cuellos Blancos” sigue afectando gravemente a la gestión de la calidad del gasto público en la CSJCL?*

- 1: *Muy en desacuerdo*
- 2: *En desacuerdo*
- 3: *Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo*
- 4: *De acuerdo*
- 5: *Muy de acuerdo*

Pregunta 10. *Finalmente, ¿qué recomendaciones de gestión pública podría brindar para coadyuvar a la mejora de la calidad del gasto público en la Corte Superior de Justicia del Callao – CSJCL?*

Agradezco de antemano su gentil atención a este pedido y cualquier consulta, puede comunicarse conmigo al email: rj.zavaletade@alum.up.edu.pe.

Saludos cordiales,

Ronel Zavaleta”

Anexo 3. Principales hallazgos de las entrevistas aplicadas

A la luz de las entrevistas efectuadas, se presentan los hallazgos encontrados, considerando anonimato en las respuestas:

Entrevistado	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
e_1	Se buscó siempre tener información precisa sobre el estado situacional del avance en la administración eficiente de los recursos con reuniones periódicas y directorios con la Alta Superioridad para definir las líneas de trabajo de la institución	Eventualmente, el capital humano de la Corte no es el adecuado para las labores de mejora administrativa y se requiere una reorganización sobre esto; por otro lado, las normas administrativas son obsoletas especialmente en materia del manejo presupuestal y responden más a las necesidades del Pliego	La calidad de gasto se entiende como el uso de los recursos asignados en el presupuesto para asegurar la mejor disposición y administración de justicia a la población del Callao	2	2	3	3	Deben reformularse los perfiles de los funcionarios públicos de confianza para que el capital humano de la Corte responda a su real necesidad, así como una reforma de la política salarial de la institución para atraer mejor talento	3	Hacer más eficiente el gasto público a través de normas más actualizadas sobre el gasto y que reflejen la realidad de la Corte más allá del Pliego presupuestal
e_2	En mi calidad de ex funcionario, se reforzaron los sistemas de control interno (que provienen desde la Contraloría General de la República), de contabilidad (incluyendo control previo), de logística y de tesorería; con el objeto de dotarles con más personal y de garantizar un proceso transparente para que la ejecución presupuestal sea lo más rápida y honesta posible. Así, en los Directorios con Presidencia y la GAD se brindaba información del avance en la ejecución y se explicaban las acciones en pos de la calidad de gasto.	Por el lado de los factores limitantes, puedo mencionar: (i) el clima organizacional de la Corte no era el mejor cuando llegamos a ella -los recientes casos de corrupción han sido siempre un factor limitante para ejecutar el presupuesto-, (ii) además de prohibiciones explícitas desde el Poder Judicial (el Pliego) sobre no contratar servicios de terceros y demás, (iii) falta de conocimiento de los altos representantes de la Entidad sobre la mayoría de los procesos administrativos y/o de administración interna y (iv) la duración de la gestión es tan solo dos años, lo cual dificulta pensar a largo plazo en soluciones eficientes. Por el lado de los factores de éxito, puedo nombrar: (i) entusiasmo en interés desde la Superioridad por ser una nueva gestión y superar el caso de "Los Cuellos Blancos del Puerto", (ii) si bien la cultura organizacional estaba "deprimida", si existía un interés del equipo humano por mejorar la imagen institucional de la Corte lo que	Para la Corte, en general, la calidad de gasto es una categoría de dos aspectos: un primer aspecto es el hecho de brindar "justicia justa" a los usuarios del Callao y está vinculado a que el presupuesto solo es un instrumento para brindar las comodidades mínimas a los jueces y distintos tipos de servidores judiciales de la institución. Bajo esta mirada, todo dinero gastado en ello es "de calidad" (es decir, solo es una herramienta para el aspecto técnico-específico de la Corte). Una segunda dimensión es que la calidad de gasto se asocia con gastar dentro de lo programado, sin excederse (lo cual se asocia a casos de "corrupción"), o, dicho de otra manera, en la Corte la calidad de gasto es simplemente gastar (debido a las urgencias mismas del día a día).	2	4	3	4	En principio, creo que sería importante cambiar la mentalidad hacia la ejecución presupuestal en la Entidad. Si bien es cierto que el corazón del trabajo es brindar justicia de calidad, ésta no representa todo el esfuerzo de la institución y no puede menospreciarse la parte administrativa y operativa que es también importante para cualquier Entidad. Por otro lado, también debería brindarse facilidades para contratar personal -que cumpla los requisitos técnicos y legales, es cierto- y proponer mejoras salariales porque el factor humano es el principal insumo para atender las necesidades de cualquier organización (los salarios en general en el Poder Judicial no son competitivos y resultan hasta magros).	3	Ante lo comentado, se sugiere reevaluar la estructura orgánica de la Unidad Ejecutora, así como dotarle de más personal y con mayores sueldos (para lo cual, se sugiere también, considerar separar al personal administrativo del personal judicial en el CAP) y aplicar formalmente la Ley de Contrataciones y el Decreto Legislativo 1440 - DL del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

		daba una base para trabajar hacia adelante, y, (iii) el interés también proveniente del Pliego central para reflotar el avance de la Entidad.								
e_3	Desde el área de Presupuesto, se buscó que el gasto se ajuste taxativamente a la norma vigente sobre la materia. Para ello, se designó un personal específico que revisaba cada expediente que llegaba a la oficina.	Entre otras cosas, el desconocimiento de los tomadores de decisiones y la falta de capacitación de los trabajadores sobre la calidad de gasto, así como también la cultura organizacional vinculada al favoritismo y amiguismo	La calidad de gasto no existe en la Corte, más allá de gastar toda la plata asignada.	1	2	2	1	Se hace urgente capacitar a los jueces y tomadores de decisiones, para que se sensibilicen sobre la importancia de una gestión administrativa moderna	2	Manejar mejores criterios de transparencia en el uso y definición del presupuesto de la Entidad.
e_4	Proponer: Implementación de directivas internas para adquisiciones menores a 8 UIT, formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia, implementación del sistema de control interno.	Los factores limitantes fueron: la falta de proveedores especializados y desconocimiento de la normativa de las áreas usuarias.	Pésimo. Contratar especialistas en contrataciones en cada área usuaria.	2	3	2	3	Hay que replantear el alcance de lo administrativo y lo judicial en la ejecución presupuestal para mejorar a la institución.	3	Agilizar los procesos administrativos, que se concentran en el titular de la entidad.
e_5	La oficina de Tesorería realizaba la parte final de la ejecución del gasto público, las acciones que contribuía para incrementar la calidad del gasto público, era efectuar el control final del expediente de gasto, el cual debe cumplir con los procedimientos internos y las normativas y/o directivas presentadas por los entes fiscalizadores	Los factores limitantes, inicia desde las personas que laboran allí que básicamente son nombrados en algunas ocasiones solo por favores de gestión, qué en su mayoría son personas no preparadas profesionalmente y accionan de acuerdo a experiencias vividas por todo el tiempo que llevan trabajando allí. No tiene un análisis o criterio profesional para lograr una correcta ejecución de gastos. Esta investigación rige del año 2012 al 2020 la CSJCL tuvo el relevante problema de los Cuellos Blancos, donde aquí se muestra que las Gestiones Administrativas piensan o asumen que el presupuesto brindado para ser ejecutado de forma correcta y con un sentido público válido, puede ser malgastado hasta para su uso personal. La corte ha venido rotando de gestiones, las cuales ha debilitado muchos procesos, es entendible que toda gestión ingresante	Se concibe en la ejecución idónea que brinde el beneficio directo al público que utiliza el servicio de la CSJCL.	2	3	3	3	Es necesario evaluar si el personal es idóneo y de ser así asegurar que la calidad de ese capital humano se mantenga y/o mejore, a pesar de lo que los gerentes puedan opinar.	3	Mejorar las directrices para incrementar la transparencia en el gasto, que es el principal problema de la Corte.

		desea lograr la ejecución total de su presupuesto anual, pero el factor humano, las imprevisiones de los gerentes, ha contribuido a producir una calidad de gasto escaso. En Tesorería, en su momento se logró ajustar con las directivas y procedimiento la ejecución del gasto, ya sea por caja chica o por expedientes de pago, por ser control final.								
e_6	Se realizaba control del cumplimiento de los contratos en la adquisición de bienes y la prestación de servicios. Cuando fui miembro del comité de selección, en que se iba a seleccionar a la empresa que se encargaría de la traducción de varios idiomas, pudimos elevar la vaya de exigencia de los participantes.	Se encontró un sistema de trabajo que dependía mucho del pliego, siendo Unidad Ejecutora, ante ello se inició las coordinaciones a fin de que las áreas procesen y brinden su propia información.	Realizando un mapeo de los procedimientos, así como el tiempo que demora en cada uno de ellos, pudiendo reducir o anular algunos de ellos por ser innecesarios. Planificando las compras de bienes y la prestación de servicios que se requiera.	2	4	2	2	Que solo exista una Administración (Unidad de Administración y Finanzas - UAF / Gerencia de Administración Distrital - GAD), que tendrá la responsabilidad de las finanzas, planeamiento y presupuesto y servicios judiciales, con la finalidad de cumplir con los metas, de la mano con las normas.	4	Todos los gastos que realice la CSJCI, debe darse con la finalidad de mejorar la atención a los ciudadanos implicados en el ámbito judicial, del mismo modo cuando se coordine con las diversas instituciones del estado.
e_7	Se realizaba la evaluación a una correcta programación del gasto que beneficie a los órganos jurisdiccionales, con la finalidad de dar una mejor ejecución presupuestal.	Uno de los éxitos es ejecutar el recurso público de manera eficiente, una de las principales dificultades es el apoyo de los usuarios para poder dar conformidades y el otro tema que nos afectó fue la pandemia	Garantizando un uso eficaz y eficiente de los recursos asignados a la CSJC, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales, asegurando una distribución equitativa entre los órganos jurisdiccionales.	3	4	4	2	Proponer indicadores de productividad, costo beneficio en la inversión que se realiza en todas las áreas de la CSJCL, implementar mecanismos que ahorren gastos innecesarios que podría sistematizarse.	3	Realizar una programación adecuada de los gastos, cumplir con metas.
e_8	Para el área logística, se buscó siempre que los expedientes estuvieran completos, en su contenido y forma, para que pudieran ser trabajados de manera coordinada con UAF y GAD, cumpliendo las normas vigentes para la Corte	Los factores limitantes se resumen en tiempo e primero de ellos debido a que cuando se asumió, la gestión solo tendría pocos meses para recuperar lo perdido debido a la corrupción de la Corte y lo segundo, porque considerando que los casos se habían hecho públicos hacía poco y que le hicieron mucho daño a la institución. Por el lado de éxito, la nueva gestión se decidió a resolver la gestión administrativa a pesar del poco tiempo lo que dio bastante respaldo a	En este caso, siempre se ha tratado de que la calidad del gasto implique poder ejecutar los recursos en el tiempo mínimo posible para asegurar la continuidad del servicio de administración de justicia	2	1	2	1	Es claro que el período de extensión de un mandato presidencial judicial es muy corto y se sugiere evaluar su incremento hacia más años, para establecer políticas de trabajo de mediano aliento y que permitan conseguir logros efectivos y reales	2	Se recomienda trabajar con indicadores reales de productividad y mediciones periódicas de las mejoras en gestión administrativa para con el presupuesto público.

		las acciones que se tomaron.								
e_9	Siempre se ha buscado que los recursos se ejecuten conforme a lo dispuesto por la Presidencia y la sede central	Existen demasiados pedidos de información no administrativa (carácter legal) que dificultan el trabajo del día a día	Se trata de ejecutar el presupuesto pensando en los justiciables	2	3	2	4	Evitaría que se reciban más pedidos de información fiscal para concentrarse en las cosas urgentes de la Corte	2	Cerrar los temas pendientes con Fiscalía y Contraloría para poder trabajar
e_10	Reducir al mínimo el proceso de ejecución logística para agilizar los trámites	Utilizar todos los recursos disponibles para mejorar la administración de justicia en la Corte	Colocar a los justiciables al centro de todo trabajo administrativo que la Corte realice	3	3	3	3	Le daría completa independencia a la institución	3	Mejorar la coordinación con el Pliego
e_11	Se ha coordinado permanentemente con los operadores logísticos y las áreas usuarias	Definitivamente el desconocimiento de las áreas usuarias en la formulación de los Términos de Referencia es un asunto complicado que merece ser superado	Ejecutar todo el presupuesto disponible para los fines que se programaron	4	3	4	4	Capacitaría a las áreas usuarias porque los requerimientos que presentaban estaban mal formulados y se gastaba más tiempo en arreglarlos	4	Haría pasantías gratuitas de los trabajadores de las áreas usuarias en la Gerencia General del PJ para que se reduzcan las brechas de conocimiento
e_12	Al inicio de la designación, se trabajó un cronograma consensuado con los especialistas con el fin de mapear todos los temas pendientes	Hay un serio problema de personal, vinculado a la falta de capacidades para entender las urgencias logísticas y de atención de necesidades de las áreas usuarias	Poder atender las necesidades de los jueces y servidores judiciales de la Corte	1	1	1	2	Renovaría el personal en presupuesto y en logística y traería profesionales más capacitados, pagando salarios de mercado	2	A la Corte le hace falta seriamente un cambio de personalidad en su recurso humano, se debe, por tanto, capacitarles en materia administrativa básica
e_13	Se propuso un plan de acción enfocado netamente en el trabajo presupuestal y administrativo	Lo jurisdiccional no reconoce la labora relevante desde la mirada administrativa, divorciando el trabajo estratégico de lo sectorial	Simplemente es que la parte jurisdiccional se siente satisfecha con el uso del dinero	3	4	2	4	Se propone que los jueces y servidores jurisdiccionales se alejen por completo de los temas administrativos	4	Hay que modificar el ROF de la institución, para darle mayor protagonismo a la parte administrativa y presupuestal
e_14	Sostuve reuniones permanentes con la Gerencia General de la Sede Central para evitar la aparición de más casos de corrupción	Existía desinterés de parte de la Gerencia General en apoyar a la Corte, por sus limitaciones operativas, pero también por la mala imagen de la institución	Se trata de gastar todo el PIM	3	4	3	4	Considero que es necesario sensibilizar a los funcionarios de la GG para que atiendan los requerimientos de la Corte del Callao	4	Establecer un cronograma de capacitaciones para empoderar y sensibilizar a los servidores administrativos y judiciales
e_15	La suscrita hizo su trabajo respetando el marco legal vigente sobre la materia presupuestal y de abastecimiento	No se le permitió a la suscrita continuar con las actividades programadas en su plan de acción	Para la Corte, la calidad del gasto tiene que ver con efectuar las erogaciones a tiempo y considerando las necesidades insatisfechas	4	4	2	4	Definitivamente, empezaría por permitir que se escuchan todas las ideas nuevas	4	Generar espacios de aprendizaje frente a las mejores prácticas de otras instituciones públicas
e_16	Con la Alta Dirección, se mantuvo reuniones periódicas siempre que era posible, con el fin de definir la agenda de trabajo	Si bien se definían las grandes líneas de acción, los trabajadores que se encontraban en la parte operativa no se sentían parte del equipo de trabajo y por tanto la orden se perdía	La ejecución presupuestal	4	3	3	3	Buscar atraer más talento humano a la institución	4	Programar capacitaciones para todos los servidores administrativos

e_17	Ante la jefatura directa, presenté ideas por correo de cómo reorganizar la carga laboral del área de Logística para hacerla más eficiente	No hubo mayor interés en explorar mi propuesta	Poder ejecutar las contrataciones y adquisiciones que pedían las áreas usuarias	4	3	4	4	Se requiere que los jefes y encargados de las coordinaciones puedan reconocer las ideas que se les presentan	4	Reformular los perfiles para ser jefe o coordinador
e_18	Con el GAD, se estableció una metodología para trabajar los pedidos urgentes de atención	Si bien se hacía el trabajo conforme a lo coordinado, las otras áreas, como Presupuesto, demoraban demasiado en emitir un certificado o una previsión, en parte debido al desconocimiento de su trabajo	Se trata de atender todos los pedidos de compras y adquisiciones para que la justicia de la Corte sea de calidad	4	4	2	4	Reformular la estructura administrativa de la Corte porque resulta muy ineficaz para atender trámites	3	Dejar por escrito la ruta de mejora de las compras y contrataciones de la Corte
e_19	En la oficina, se propuso establecer subáreas de trabajo pensando en la distribución óptima de la carga laboral por especialista	Existían demoras en la atención a los trámites desde la oficina de Presupuesto	Se trata de ejecutar todos los recursos cumpliendo la norma	3	4	3	4	Sugiero que el equipo de Presupuesto esté compuesto solamente por economistas que tengan mucha experiencia en el sector público	3	Capacitar al personal de la Coordinación de Planes y Presupuestos sobre la urgencia y la necesidad de atender a las áreas usuarias prontamente
e_20	Realicé un informe por correo de cómo encontré el área donde me integraba, así como proponiendo mejoras al proceso de atención de las contrataciones	El trámite se atrasaba en la UAF y la UPD, toda vez que los jefes no atendían rápido los pedidos de contrataciones que se mandaban	Lo entiendo como ejecutar todo el PAC y, además, no dejar saldos presupuestales pendientes	4	4	3	4	Extornar todos los saldos a la Gerencia General, todos los 31 de diciembre, para evitar quedarse con ellos	3	Capacitar a todo el personal administrativo sobre las actualizaciones de las leyes de contrataciones, presupuesto, etc.

1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Estadística	pregunta 4	pregunta 5	pregunta 6	pregunta 7	pregunta 9
Media	2.75	3.15	2.75	3.15	3.15
Mediana	3	3	3	3.5	3
Moda	2	4	3	4	3
Varianza	1.03947368	0.97631579	0.72368421	1.08157895	0.55526316
Desviación Estándar	1.01954582	0.98808693	0.85069631	1.03998988	0.74515982
Alfa de Cronbach	71.11%				

Anexo 4. Análisis cuantitativo y estadísticas descriptivas de la ejecución presupuestal del Pliego 004 - Poder Judicial y la U.E. 1467 – Corte Superior de Justicia del Callao, 2012 – 2020

Dimensión presupuestal (*)	Variables/Indicador	Unidad de medida	Años								Tendencia			
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		2020		
Pliego 004: Poder Judicial	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)													
	PIM Total (A)	Soles corrientes	1,585,632,973	1,678,619,576	1,752,542,769	1,857,901,729	2,106,592,136	2,275,367,078	2,466,806,130	2,725,291,411	3,054,365,856			
	Variación neta anual del PIM Total	Porcentaje	s. v.	5.86%	4.40%	6.01%	13.39%	8.01%	8.41%	10.48%	12.07%			
	PIM Total - Pago al personal (B) 1/	Soles corrientes	1,060,912,033	1,192,566,987	1,256,491,006	1,314,024,795	1,502,420,125	1,593,655,014	1,672,715,803	1,850,624,792	2,044,590,444			
	PIM Total - Compra de bienes (C) 2/	Soles corrientes	48,106,963	48,826,872	61,702,408	49,899,941	61,598,849	58,124,053	54,180,871	48,618,978	60,658,303			
	PIM Total - Adquisición de servicios (D) 3/	Soles corrientes	268,857,893	282,908,032	322,624,968	357,861,123	407,677,952	463,238,651	481,798,117	525,295,503	625,909,383			
	PIM Total - Otros gastos (E) 4/	Soles corrientes	207,756,084	154,627,685	111,724,387	136,115,870	576,790,822	160,349,360	258,111,339	300,752,138	323,207,726			
	Peso porcentual en el PIM - Pago al personal (F) = (B)/(A)	Porcentaje	s. v.	71.03%	71.70%	70.73%	71.32%	70.04%	67.81%	67.91%	66.94%			
	Peso porcentual en el PIM - Compra de bienes (G) = (C)/(A)	Porcentaje	s. v.	3.03%	2.91%	3.52%	2.69%	2.92%	2.55%	2.20%	1.99%			
	Peso porcentual en el PIM - Adquisición de servicios (H) = (D)/(A)	Porcentaje	s. v.	16.96%	16.85%	18.41%	19.26%	19.35%	20.36%	19.53%	20.49%			
	Peso porcentual en el PIM - Otros gastos (I) = (E)/(A)	Porcentaje	s. v.	13.10%	9.21%	6.37%	7.35%	27.38%	7.05%	10.46%	10.58%			
	Variación neta anual del PIM - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	12.38%	5.39%	4.58%	14.54%	6.07%	4.96%	10.64%	10.48%			
	Variación neta anual del PIM - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	1.50%	26.37%	-19.13%	23.44%	-5.64%	-6.78%	-10.27%	24.76%			
	Variación neta anual del PIM - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	5.23%	14.04%	10.92%	13.92%	13.63%	4.01%	9.03%	19.15%			
	Variación neta anual del PIM - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	-25.57%	-27.75%	21.83%	323.75%	-72.20%	60.97%	16.52%	7.47%			
	Gasto devengado													
	Devengado total (J)	Soles corrientes	1,497,351,794	1,616,259,866	1,707,827,744	1,838,388,998	2,071,304,219	2,199,294,834	2,366,856,037	2,613,403,391	2,749,884,436			
	Variación neta anual del Devengado total	Porcentaje	s. v.	7.94%	5.67%	7.64%	12.67%	6.18%	7.62%	10.42%	5.22%			
	Devengado total - Pago al personal (K)	Soles corrientes	1,049,158,627	1,180,372,779	1,248,033,417	1,312,130,608	1,501,253,425	1,591,065,342	1,666,589,739	1,836,441,292	2,015,183,489			
	Devengado total - Compra de bienes (L)	Soles corrientes	42,768,472	46,861,140	58,357,389	49,681,560	60,335,615	57,696,737	53,973,054	47,529,674	50,293,168			
	Devengado total - Adquisición de servicios (M)	Soles corrientes	253,254,351	272,755,396	310,742,208	350,465,289	396,620,030	458,021,083	478,718,900	512,590,832	490,782,721			
	Devengado total - Otros gastos (N)	Soles corrientes	152,170,344	116,270,552	90,694,730	126,111,540	543,404,468	92,511,671	167,574,344	216,841,594	193,625,058			
	Peso porcentual en el Devengado total - Pago al personal (Ñ) = (K)/(J)	Porcentaje	s. v.	70.07%	73.03%	73.08%	71.37%	72.34%	70.41%	70.41%	73.28%			
	Peso porcentual en el Devengado total - Compra de bienes (O) = (L)/(J)	Porcentaje	s. v.	2.86%	2.90%	3.42%	2.70%	2.91%	2.62%	2.38%	1.82%			
	Peso porcentual en el Devengado total - Adquisición de servicios (P) = (M)/(J)	Porcentaje	s. v.	16.91%	16.88%	18.20%	19.06%	19.24%	20.83%	20.23%	19.61%			
	Peso porcentual en el Devengado total - Otros gastos (Q) = (N)/(J)	Porcentaje	s. v.	10.16%	7.19%	5.31%	6.86%	26.23%	4.21%	7.08%	7.04%			
	Variación neta anual del devengado - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	12.51%	5.73%	5.14%	14.41%	5.98%	4.75%	10.19%	9.73%			
	Variación neta anual del devengado - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	9.57%	24.53%	-14.87%	21.48%	-4.40%	-6.45%	-11.94%	5.81%			
Variación neta anual del devengado - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	7.70%	13.93%	12.78%	13.74%	14.90%	4.52%	7.08%	-4.25%				
Variación neta anual del devengado - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	-23.59%	-22.00%	39.05%	30.89%	-82.98%	81.14%	29.40%	-10.71%				
Ejecución presupuestal														
Ejecución presupuestal (R) = (J)/(A)	Porcentaje	s. v.	94.43%	96.29%	97.45%	98.95%	98.32%	96.66%	95.95%	95.89%	90.03%			
Variación neta anual de la ejecución presupuestal	Porcentaje	s. v.	1.96%	1.21%	1.54%	-0.63%	-1.70%	-0.73%	-0.06%	-6.11%				
Ejecución presupuestal - Pago al personal (S) = (K)/(B)	Porcentaje	s. v.	98.89%	99.00%	99.33%	99.86%	99.92%	99.84%	99.23%	98.56%				
Ejecución presupuestal - Compra de bienes (T) = (L)/(C)	Porcentaje	s. v.	88.90%	95.97%	94.58%	99.56%	97.98%	99.26%	99.62%	97.76%	82.91%			
Ejecución presupuestal - Adquisición de servicios (U) = (M)/(D)	Porcentaje	s. v.	94.20%	96.41%	96.32%	97.93%	97.78%	98.87%	99.36%	97.58%	78.41%			
Ejecución presupuestal - Otros gastos (V) = (N)/(E)	Porcentaje	s. v.	73.24%	75.19%	81.18%	92.65%	94.21%	57.69%	64.92%	72.10%	59.91%			
Variación neta anual del devengado - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	0.11%	0.33%	0.53%	0.07%	-0.08%	-0.20%	-0.40%	-0.68%				
Variación neta anual del devengado - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	-7.95%	-1.45%	-5.27%	-1.59%	-1.31%	0.35%	-1.86%	-15.19%				
Variación neta anual del devengado - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	2.35%	-0.10%	1.68%	-0.16%	-1.12%	0.49%	-1.79%	-19.65%				
Variación neta anual del devengado - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	2.66%	7.96%	14.13%	1.69%	-38.76%	12.53%	11.05%	-16.91%				
Unidad Ejecutora 1467: Corte Superior de Justicia del Callao	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)													
	PIM Total (A)	Soles corrientes	s. d. p.	40,976,583	41,719,208	38,361,530	43,536,547	48,162,213	52,055,962	64,572,953	72,317,039			
	Variación neta anual del PIM Total	Porcentaje	s. v.	s. v.	1.81%	-8.05%	13.49%	10.62%	8.08%	24.05%	11.99%			
	PIM Total - Pago al personal (B) 1/	Soles corrientes	s. d. p.	33,988,981	35,433,106	30,801,511	34,798,672	36,652,450	38,903,895	46,950,352	52,491,206			
	PIM Total - Compra de bienes (C) 2/	Soles corrientes	s. d. p.	738,927	1,365,082	1,447,888	1,051,286	1,050,301	1,612,007	1,968,072	1,669,318			
	PIM Total - Adquisición de servicios (D) 3/	Soles corrientes	s. d. p.	5,249,452	4,427,485	5,698,582	6,550,188	8,743,795	9,848,270	11,199,683	14,558,793			
	PIM Total - Otros gastos (E) 4/	Soles corrientes	s. d. p.	999,223	493,535	413,749	1,136,401	1,715,667	1,691,790	4,454,846	3,597,722			
	Peso porcentual en el PIM - Pago al personal (F) = (B)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	82.95%	84.93%	80.29%	79.93%	76.10%	74.73%	72.71%	72.58%			
	Peso porcentual en el PIM - Compra de bienes (G) = (C)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	1.80%	3.27%	3.77%	2.41%	2.18%	3.10%	3.05%	2.31%			
	Peso porcentual en el PIM - Adquisición de servicios (H) = (D)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	12.81%	10.61%	14.85%	15.05%	18.15%	18.92%	17.34%	20.13%			
	Peso porcentual en el PIM - Otros gastos (I) = (E)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	2.44%	1.18%	1.08%	2.61%	3.56%	3.25%	6.90%	4.97%			
	Variación neta anual del PIM - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	s. v.	-4.25%	-13.07%	12.98%	5.33%	6.14%	20.68%	11.80%			
	Variación neta anual del PIM - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	s. v.	84.74%	6.07%	-27.39%	-0.09%	53.48%	22.09%	-15.18%			
	Variación neta anual del PIM - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	s. v.	-15.66%	28.70%	14.95%	33.49%	12.63%	13.72%	29.99%			
	Variación neta anual del PIM - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	s. v.	-50.61%	-16.17%	174.66%	50.97%	-1.39%	163.32%	-19.24%			
	Gasto devengado													
	Devengado total (J)	Soles corrientes	s. d. p.	40,134,864	41,697,683	38,125,913	43,498,789	48,153,802	51,445,816	62,109,655	67,913,509			
	Variación neta anual del Devengado total	Porcentaje	s. v.	s. v.	3.89%	-8.57%	14.10%	10.70%	6.84%	20.73%	9.34%			
	Devengado total - Pago al personal (K)	Soles corrientes	s. d. p.	33,851,092	35,421,174	30,789,182	34,798,242	36,645,296	38,360,478	46,011,944	51,806,625			
	Devengado total - Compra de bienes (L)	Soles corrientes	s. d. p.	662,200	1,364,718	1,438,631	1,048,747	1,050,284	1,601,091	1,849,234	1,167,534			
	Devengado total - Adquisición de servicios (M)	Soles corrientes	s. d. p.	4,908,695	4,423,205	5,482,356	6,516,122	8,742,560	9,793,939	10,206,201	12,578,637			
	Devengado total - Otros gastos (N)	Soles corrientes	s. d. p.	711,977	488,586	413,744	1,135,577	1,715,661	1,690,308	4,042,725	2,360,713			
	Peso porcentual en el Devengado total - Pago al personal (Ñ) = (K)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	84.53%	84.95%	80.76%	80.00%	76.10%	74.50%	74.08%	76.28%			
	Peso porcentual en el Devengado total - Compra de bienes (O) = (L)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	1.65%	3.27%	3.77%	2.41%	2.18%	3.11%	2.98%	1.72%			
	Peso porcentual en el Devengado total - Adquisición de servicios (P) = (M)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	12.23%	10.61%	14.38%	14.98%	18.16%	19.04%	16.43%	18.52%			
	Peso porcentual en el Devengado total - Otros gastos (Q) = (N)/(J)	Porcentaje	s. d. p.	1.77%	1.17%	1.09%	2.61%	3.56%	3.29%	6.51%	3.48%			
	Variación neta anual del devengado - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	s. v.	4.64%	-13.08%	13.02%	5.31%	4.68%	19.95%	12.59%			
	Variación neta anual del devengado - Compra de bienes	Porcentaje	s. v.	s. v.	106.09%	5.42%	-27.10%	0.15%	52.44%	15.50%	-36.86%			
Variación neta anual del devengado - Adquisición de servicios	Porcentaje	s. v.	s. v.	-9.89%	23.95%	18.86%	34.17%	12.03%	4.21%	23.25%				
Variación neta anual del devengado - Otros gastos	Porcentaje	s. v.	s. v.	-31.38%	-15.32%	174.46%	51.08%	-1.48%	139.14%	-41.60%				
Ejecución presupuestal														
Ejecución presupuestal (R) = (J)/(A)	Porcentaje	s. d. p.	97.95%	99.55%	99.38%	99.91%	99.98%	98.83%	96.19%	93.91%				
Variación neta anual de la ejecución presupuestal	Porcentaje	s. v.	s. v.	2.04%	-0.57%	0.07%	-0.15%	-2.67%	-2.36%					
Ejecución presupuestal - Pago al personal (S) = (K)/(B)	Porcentaje	s. d. p.	99.60%	99.97%	99.96%	100.00%	99.98%	98.60%	98.00%	98.70%				
Ejecución presupuestal - Compra de bienes (T) = (L)/(C)	Porcentaje	s. d. p.	89.62%	99.97%	99.36%	99.76%	100.00%	99.32%	93.96%	69.94%				
Ejecución presupuestal - Adquisición de servicios (U) = (M)/(D)	Porcentaje	s. d. p.	93.51%	99.90%	96.21%	99.48%	99.99%	99.45%	91.13%	86.40%				
Ejecución presupuestal - Otros gastos (V) = (N)/(E)	Porcentaje	s. d. p.	71.25%	99.00%	100.00%	99.93%	100.00%	99.91%	90.74%	65.62%				
Variación neta anual del devengado - Pago al personal	Porcentaje	s. v.	s. v.	0.37%	-0.01%	0.04%	-0.02%	-1.38%	-0.61%	0.71%	<			

Nota biográfica

Ronel Jesús Zavaleta de la Cruz

Nació en el departamento de la Libertad el 10 de diciembre de 1980. Abogado por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Tiene más de 10 años de experiencia en el sector público, desarrollándose en los Sectores Mujer y Poblaciones Vulnerables, Corporación Peruana de Aviación Comercial y Gobiernos Locales, entre otros. También cuenta con experiencia en el sector privado en las empresas INNOVA INTEGRAL S.A.C., GZ PERU S.A., CONSORCIO Z Y H S.A.C., SANITAS A & B S.A.C., INNOVA EJR S.A.C.